

**ANALISIS PERANAN BUDAYA KERJA  
JEPANG YANG DITERAPKAN OLEH  
EKSPATRIAT DALAM MENINGKATKAN  
KINERJA KARYAWAN LOKAL**  
(Studi Pada PT Hou-Tech Indonesia, Pasuruan)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**YASHINTA VIDYA ANINDITA  
NIM. 145030201111076**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

# **TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 11 April 2018

Jam : 08.00 WIB

Skripsi atas Nama : Yashinta Vidya Anindita

Judul : Analisis Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal  
(Studi pada PT Hou-Tech Indonesia, Pasuruan)

**dan dinyatakan LULUS**

## **MAJELIS PENGUJI**

Ketua



**Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA**  
NIP. 195805011984031001

Anggota



**Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA**  
NIP. 2013048705312001

Anggota



**Drs. Heru Susilo, MA**  
NIP. 195912101986011001

Anggota




**Yudha Prakasa, S.AB., M.AB**  
NIP. 198701272015041004

### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 13 Maret 2018

  
**Yashinta Vidya Anindita**  
145030201111076

## CURRICULUM VITAE

**Nama** : Yashinta Vidya Anindita  
**Tempat, Tanggal Lahir** : Brebes, 26 Mei 1996  
**Agama** : Islam  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Status** : Belum Menikah  
**Alamat di Malang** : Jl. Veteran Dalam no. 9  
**Telepon** : 089518459666  
**Email** : yashinta2696@gmail.com



### PENDIDIKAN

1. **2002 – 2008** SDN 1 Barabai Timur – Kalimantan Selatan
2. **2008 – 2011** SMPN 2 Pangkalpinang – Bangka Belitung
3. **2011 – 2014** SMA Kemala Bhayangkari 1 Surabaya
4. **2014 – 2018** Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya

### PENGALAMAN ORGANISASI

1. **2014** Administration English Club Fakultas Ilmu  
Administrasi – Universitas Brawijaya

### PENGALAMAN KEPANITIAAN

1. **2016** Divisi Kordinator Lapangan - Raja Brawijaya

### PENGALAMAN MAGANG

1. **2017** PT Angkasa Pura 1 Bandara Internasional I Gusti  
Ngurah Rai - Bali

## RINGKASAN

Yashinta Vidya Anindita, 2018. **Analisis Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal (Studi pada PT Hou-Tech Indonesia)**, Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA dan Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA, 108 hal+xiii

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal. PT Hou-Tech Indonesia merupakan perusahaan multinasional asal Jepang dibawah naungan induk perusahaan Hou-Tech Co., Ltd. yang berada di Tokyo. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur yang memproduksi berbagai macam jenis pintu dengan bahan dasar kayu. PT Hou-Tech Indonesia memiliki 3 orang ekspatriat yang menduduki jabatan *top management*, yaitu satu orang sebagai Presiden Direktur dan dua orang sebagai Wakil Presiden Direktur.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi (yang digunakan untuk mengecek keabsahan data), reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 2 budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia, yaitu *Kaizen* dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*). Dua budaya kerja Jepang tersebut biasa digunakan oleh ekspatriat pada saat masih bekerja di Jepang. Selain itu, ternyata budaya kerja Jepang *Kaizen* dan 5S juga sudah diterapkan di perusahaan induk, yaitu Hou-Tech Co., Ltd. Baik ekspatriat, manajer Sumber Daya Manusia maupun karyawan lokal menilai bahwa penerapan budaya kerja Jepang sudah cukup berhasil dan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal. Bentuk peningkatan kinerja karyawan lokal dapat dilihat secara kuantitas maupun kualitas.



## SUMMARY

Yashinta Vidya Anindita, 2018. **Analysis of the Role of Japan Working Culture that Applied by Expatriates in Improving Performance of Local Employee (Studies at PT Hou-Tech Indonesia)**, Dr. Mochammad Al Musadieq, MBA and Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA, 108 pages+xiii

This study aims to find out the role of Japan working culture that applied by expatriates at PT Hou-Tech Indonesia in improving the performance of local employees. PT Hou-Tech Indonesia is a multinational company from Japan under the auspices of Hou-Tech Co., Ltd. as the holding company, which is in Tokyo. This company is engaged in manufacturing that produces various types of doors with wood base materials. PT Hou-Tech Indonesia has 3 expatriates who hold top management positions, a person as President Director and two person as Vice President Director.

The research method used in this research was descriptive research with qualitative approach. Data collection methods used were interview, observation and documentation. Data analysis methods used were triangulation (used to check the validity of data), data reduction, data display and conclusion verification.

The results of this research show that there are two Japan working cultures that applied by expatriates at PT Hou-Tech Indonesia, *Kaizen* and 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu and Shitsuke). Those two Japan working cultures are commonly used by expatriates while still working in Japan. Furthermore, the Japan working culture, *Kaizen* and 5S has also been applied in the holding company, Hou-Tech Co., Ltd. Both expatriates, Human Resources manager and local employees consider that the implementation of Japan working culture has been quite successful and play an important role in improving the performance of local employees. The form of local employee performance improvement can be seen in quantity and quality.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal (Studi pada PT Hou-Tech Indonesia)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi – Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Maka dari itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Dr. Wilopo, M.AB selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis.
4. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA dan Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., MBA selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan, nasihat, semangat serta masukan yang berharga dari awal hingga akhir penyusunan skripsi.
5. Bapak Arik Prasetya, S.Sos., M.Si selaku sumber inspirasi dari tema dan judul skripsi yang diambil oleh penulis.
6. Seluruh dosen Fakultas Ilmu Administrasi atas ilmu pengetahuan dan nasihat yang telah diberikan selama masa perkuliahan, serta seluruh staff dan karyawan Fakultas Ilmu Administrasi – Universitas Brawijaya atas bantuannya.

7. Ibu Lily selaku personalia PT Hou-Tech Indonesia, Bapak Zacky selaku manajer *accounting* serta seluruh ekspatriat dan karyawan PT Hou-Tech Indonesia yang telah membantu dan memberikan kesempatan bagi penulis untuk melakukan penelitian skripsi disana.
8. Keluarga tercinta : Ayahanda Yusni Kuswanto dan Ibunda Dwi Puspitaningtyas yang sudah tiada bisa lagi penulis lihat sosoknya, namun doa dan kasih sayangnya masih sangat terasa di dalam sanubari penulis. Kakak Yudith Fitri Dewanty, Adik Yovita Nadya Rahmayani, Adik Muhammad Aditya Firdausi, Mas Arya Haswardana, Ananda Ranuwardana yang selalu mencurahkan segala dukungan, perhatian, kasih sayang dan doa yang tulus. Mas Aditya “Boy” yang memberikan banyak bantuan dalam penelitian skripsi penulis. Seluruh keluarga besar penulis yang juga berjasa dalam hidup penulis.
9. Sahabat terkasih, Pejuang Tulang Rusuk (Afifah Ristriandita, Indah Ayu Felany, Natasya Ulfiyah dan Siti Barokah) yang sudah menemani, saling berbagi dan selalu ada dikala suka maupun duka selama masa perkuliahan.
10. Teman-teman Ilmu Administrasi Bisnis 2014 yang berjuang bersama penulis sejak awal masa perkuliahan.
11. Seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 09 Maret 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO.....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iv</b>
<b>RINGKASAN.....</b>	<b>v</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xiii</b>
 <b>BAB I      PENDAHULUAN.....</b>	 <b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	9
 <b>BAB II      TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	 <b>11</b>
A. Tinjauan Empiris.....	11
1. Tjiharjadi (2007).....	11
2. Hardiyanto (2009).....	11
3. Prameswari (2011).....	12
4. Noviantoro (2014).....	13
5. Puspitasari (2014).....	14
B. Tinjauan Teoritis.....	17
1. Budaya Kerja.....	17
a. Definisi Budaya Kerja.....	17
b. Budaya Kerja Jepang.....	19
c. Teori Kelompok Kerja antar Budaya.....	22
d. Riset Lintas Budaya Hofstede.....	23
2. Ekspatriat.....	26
a. Pengertian Ekspatriat.....	26
b. Macam-macam Ekspatriat.....	27
c. Model Penyesuaian Ekspatriat.....	27
3. Kinerja Karyawan.....	29
a. Definisi Kinerja Karyawan.....	29
b. Indikator Kinerja Karyawan.....	29
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	31

	<b>Halaman</b>
d. Penilaian Kinerja Karyawan.....	33
e. Langkah-langkah Peningkatan Kinerja.....	35
4. Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal.....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Fokus Penelitian.....	38
C. Lokasi Penelitian.....	39
D. Sumber dan Jenis Data.....	40
E. Metode Pengumpulan Data.....	41
F. Instrumen Penelitian.....	42
G. Metode Analisis Data.....	44
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	46
1. Profil dan Sejarah Perusahaan.....	46
2. Motto, Nilai Inti dan Prinsip Bekerja Perusahaan.....	47
3. Logo Perusahaan.....	50
4. Struktur Organisasi.....	50
B. Penyajian Data.....	52
1. Hasil Wawancara dengan Ekspatriat .....	52
2. Hasil Wawancara dengan Manajer SDM.....	59
3. Hasil Wawancara dengan Karyawan Lokal.....	60
4. Kesimpulan Hasil Wawancara.....	64
C. Pembahasan.....	68
1. Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia.....	68
2. Bentuk Peningkatan Kinerja Karyawan Lokal.....	81
3. Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal.....	86
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>90</b>
A. Kesimpulan.....	90
B. Saran.....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>99</b>

## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1	Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	15
Tabel 2	Skor Dimensi Budaya Hofstede dari 10 Negara.....	23



## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1	Grafik Perbandingan Nilai Dimensi Budaya antara Jepang dan Indonesia .....	26
Gambar 2	Indikator Kinerja.....	30
Gambar 3	Logo PT Hou-Tech Indonesia.....	50
Gambar 4	Bentuk Penerapan <i>Seiri</i> .....	73
Gambar 5	Bentuk Penerapan <i>Seiton</i> .....	74
Gambar 6	Bentuk Penerapan <i>Seiso</i> .....	75
Gambar 7	Bentuk Penerapan <i>Seiketsu</i> .....	76
Gambar 8	Grafik Kegiatan Ekspor-Import.....	83



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Era globalisasi merupakan era yang sedang kita hadapi saat ini. Globalisasi menurut Wardani (2003) adalah suatu proses di mana hubungan-hubungan atau transaksi ekonomi, politik, dan sosial kultural makin tak memperhitungkan batas-batas negara dan mengaburkan batas kedaulatan suatu negara. Hal ini dikarenakan interaksi yang terjalin antar negara semakin mudah, baik itu kemudahan dalam bertukar informasi, perdagangan, teknologi, gaya hidup dan bentuk-bentuk interaksi lainnya. Keadaan demikian dipengaruhi oleh teknologi dan komunikasi yang semakin canggih serta kegiatan perekonomian yang semakin luas dan merambah pasar dunia.

Pada era globalisasi yang dialami Indonesia seperti saat ini, pesatnya perkembangan dunia industri menjadikan perusahaan-perusahaan yang khususnya bergerak dalam bidang industri semakin ketat dalam bersaing. Dilihat dari sudut pandang ketatnya persaingan pada era globalisasi saat ini, seharusnya perusahaan menerapkan suatu strategi agar bisa mempertahankan bahkan bisa meningkatkan bisnisnya. Salah satu strategi yang harus dilakukan perusahaan agar tetap eksis adalah dengan cara meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan (Koesmono, 2005).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif



dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian sehari-hari, SDM lebih dikenal dengan sebutan karyawan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas untuk menunjang perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan juga sangat tergantung pada para karyawan yang ada pada perusahaan tersebut. Menyadari pentingnya peran karyawan, maka setiap perusahaan harus melakukan upaya pemberdayaan karyawan atau sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja secara optimal. Menurut Prawirosentono (1999), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka, upaya mencapai tujuan organisasi.

Dampak lain dari globalisasi, yaitu perusahaan multinasional (*multinational corporation / MNC*) menjadi lebih bebas melakukan ekspansi ke negara-negara lain. Alasan untuk mendapatkan sumber daya baru, mengurangi resiko politik, perluasan pangsa pasar, dan lain sebagainya – merupakan hal-hal yang melandasi perusahaan multinasional untuk memperluas operasinya. Hadirnya perusahaan multinasional tersebut, tentu saja berkaitan dengan aspek sumber daya manusia yang dikelola sebagai penggerak bisnisnya tersebut. IHRM atau *International Human Resource Management* menurut Lado & Wilson (1994) merupakan sejumlah aktivitas, fungsi dan proses tertentu yang mengatur proses untuk menarik (*attracting*), mengembangkan (*developing*) dan mempertahankan (*maintaining*) sumber daya manusia di perusahaan multinasional. Dengan begitu,

IHRM merupakan agregat dari sejumlah sistem pengelolaan SDM yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia di lingkungan perusahaan multinasional, baik di bagian lokal maupun di bagian internasional. Pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan multinasional melibatkan pengaturan yang lebih kompleks, seperti masalah peraturan tenaga kerja yang berlaku, konversi upah & *transfer pricing*, ekspatriat, hingga budaya nasional perusahaan induk yang pada akhirnya terbawa dan mempengaruhi budaya perusahaan maupun budaya kerja orang-orang di dalamnya.

Kurniawan, dkk (2012:2) menjelaskan bahwa idealnya tiap perusahaan memiliki budaya kerja, yaitu suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan. Kesepakatan yang dimaksud disini adalah cara pandang tentang bekerja dan unsur-unsurnya. Suatu sistem nilai merupakan konsep nilai yang hidup dalam alam pemikiran sekelompok manusia atau individu karyawan dan manajemen. Dalam hal ini, budaya kerja berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja. Tujuan budaya kerja menurut Kasali (1994:109) adalah untuk melengkapi para anggota dengan rasa (identitas) organisasi dan menimbulkan komitmen terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Mangkuprawira (2009) menjelaskan bahwa budaya kerja dalam pada perusahaan dapat diaktualisasikan sangat beragam, diantaranya adalah dalam bentuk dedikasi/loyalitas, tanggung jawab, kerjasama, kedisiplinan, kejujuran, ketekunan, semangat, mutu kerja, keadilan, dan integritas kepribadian.

Budaya kerja tidak dapat dipisahkan dengan kinerja karyawan. Imai (1996) menyatakan bahwa budaya kerja Jepang yang dikenal dengan *Kaizen Cultural* (Budaya *Kaizen*) merupakan kunci sukses Jepang dalam persaingan. Persaingan yang dimaksud disini adalah persaingan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Imai (1996:xviii) juga menyebutkan bahwa *Kaizen* diperlukan bila perusahaan ingin bertahan dan tumbuh. *Kaizen* merupakan filosofi dan kerangka kerja yang mendorong mereka untuk terus menerus menetapkan standar prestasi kerja yang lebih tinggi dan untuk mencapai sasaran baru dalam pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, Imai (1996:5) menjabarkan bahwa *Kaizen* memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai pemeliharaan dan perbaikan. Sebagai kegiatan pemeliharaan, *Kaizen* memelihara teknologi, sistem manajemen, dan standar operasional yang ada sekaligus menjaga standar tersebut melalui pelatihan serta disiplin dengan tujuan agar semua karyawan dapat mematuhi prosedur pengoperasian standar yang telah ditetapkan. *Kaizen* memperbaiki dan meningkatkan standar-standar yang telah ada sehingga menjadi lebih baik.

*Kaizen* menurut Imai (1996:4) adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. Budaya *Kaizen* sangat cocok diterapkan di perusahaan-perusahaan khususnya di Indonesia pada saat ini, sebab Budaya *Kaizen* merupakan budaya yang bertujuan untuk menyempurnakan seluruh kegiatan perusahaan secara perlahan-lahan sehingga mampu membuat suatu kemajuan yang bernilai. Menciptakan atmosfer dan budaya perusahaan yang kooperatif menjadi bagian penting yang tidak terpisahkan dari program *Kaizen*.

Negara Jepang mampu menjadikan berbagai perusahaannya menjadi perusahaan multinasional raksasa di Asia. Jepang adalah salah satu negara Asia yang miskin akan sumber daya alam, namun dengan keunggulan sumber daya manusia yang mereka miliki, mereka mampu menjadikan negaranya menjadi negara maju dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat. Kurniawan, dkk (2012:2) menjelaskan bahwa dengan munculnya berbagai perusahaan asing di Indonesia seperti perusahaan Jepang, maka muncul sebuah fenomena baru dimana batasan-batasan antar daerah, budaya dan negara yang ada menjadi hilang dan memudahkan siapapun yang dirasa berkompeten dan memenuhi syarat untuk bisa bekerja di perusahaan asing tersebut sesuai dengan keahlian yang mereka miliki. Akibatnya dalam perusahaan tersebut akan memiliki keberagaman karyawan baik dari segi kultur, ras, gender, kemampuan, kelompok, agama, pendidikan dan keberagaman lainnya.

Jepang adalah salah satu negara dengan perusahaan multinasional terbanyak di Indonesia. Teikoku Data Bank (TDB) mengumumkan bahwa jumlah perusahaan Jepang yang berinvestasi di Indonesia pada tahun tersebut naik 1,4 kali dibandingkan tahun 2012. Paling banyak dari sektor manufaktur, tetapi bidang jasa akhir-akhir ini juga semakin banyak mengincar Indonesia. Dikutip dari laman [www.tribunnews.com](http://www.tribunnews.com) tanggal 20 Juni 2014, survei TDB ini berdasarkan file pada laporan terhadap *Credit Check Report* (CCR), yaitu sebanyak 1,6 juta perusahaan asing yang berinvestasi di perusahaan lokal Indonesia per Mei 2014, termasuk juga kantor perwakilan perusahaan Jepang yang ada di Indonesia. Data ditabulasikan dan dianalisa lebih

lanjut berdasarkan asal perusahaan Jepang tersebut, penjualan tahunan, lokasi kantor pusat dan lain sebagainya. Survei ini merupakan survey kedua sejak Maret 2012. Menurut survei TDB, saat ini sudah ada 1.763 perusahaan Jepang di Indonesia. Ternyata jumlah perusahaan Jepang yang berinvestasi di Indonesia itu meningkat 39,3% dibandingkan survei Maret 2012 yang hanya sebanyak 1.266 perusahaan. Sebanyak 52,9% atau 932 perusahaan adalah perusahaan manufaktur, 34,7% meningkat dibandingkan sebelumnya. Sedangkan berdasarkan nilai penjualan tahunan, antara 10 miliar yen sampai dengan 100 miliar yen, jumlah perusahaan naik 73% dari 345 perusahaan menjadi 597 perusahaan saat ini yang investasi di Indonesia ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)).

PT Hou-Tech Indonesia Pasuruan merupakan salah satu perusahaan multinasional Jepang yang ada di Indonesia. PT Hou-Tech Indonesia berada dibawah naungan Hou-Tech Co., Ltd. selaku induk perusahaan yang berasal dari Jepang. Perusahaan ini bergerak pada bidang manufaktur pengolahan kayu yang yang dibuat menjadi berbagai macam jenis pintu. Jumlah karyawan di perusahaan ini adalah 320 orang, dimana seluruh direktur dan *general manager* pada perusahaan ini dipegang oleh ekspatriat *Parent Country Nationals* (PCN) atau ekspatriat yang berasal dari negara perusahaan induk berada, yaitu Jepang.

PT Hou-Tech Indonesia memiliki *Top Management* yang dipangku oleh jajaran ekspatriat dari Jepang yang notabene dalam bekerja terbiasa menggunakan budaya kerja Jepang, sehingga para ekspatriat tersebut juga menerapkan budaya kerja Jepang yang mereka bawa untuk dianut oleh seluruh bawahan, yaitu karyawan lokal dalam melaksanakan tugas sehari-hari pada PT Hou-Tech



Indonesia. Budaya, baik budaya nasional (negara asal) ekspatriat maupun budaya kerja, pada kenyataannya akan mempengaruhi seluruh aspek fungsional bisnis, karena budaya menyentuh seluruh aspek kehidupan manusia sebagai pelaku dari bidang bisnis itu sendiri. Berbicara mengenai tantangan yang timbul dari berbagai perbedaan budaya kerja, baik budaya dalam berbagai kasus penugasan internasional bagi para manajer, maka dalam hal ini berarti bukan membicarakan kesamaan dari berbagai kepentingan yang ada, namun lebih kepada perbedaan-perbedaan yang ada agar mampu mengelola serta bekerjasama melalui perbedaan-perbedaan tersebut guna mencapai keberhasilan serta kinerja yang lebih tinggi baik bagi para manajer maupun organisasi yang bersangkutan (Lumbunraja 2008:70).

Budaya kerja Jepang yang diterapkan pada PT Hou-Tech Indonesia, yaitu *Kaizen* (perbaikan secara terus menerus ke arah yang lebih baik) dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*). Dikemukakan oleh Hermawan Kertajaya dalam Tjiharjadi (2007:4), semangat ber-*Kaizen* telah mengakar pada orang Jepang sejak dulu sebagai suatu *national way of life*, hal ini sangat erat hubungannya dengan *high quality consciousness* orang Jepang. Orang Jepang sadar bahwa latihan yang berkesinambungan akan meningkatkan *performance* secara terus menerus pula.

Pemaparan diatas menjadi alasan peneliti memilih lokasi penelitian pada PT Hou-Tech Indonesia karena PT Hou-Tech Indonesia menyediakan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis**

**Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal (Studi pada PT Hou-Tech Indonesia)”.**

#### **B. Perumusan Masalah**

1. Bagaimanakah budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia?
2. Bagaimanakah bentuk peningkatan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia?
3. Bagaimanakah peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia?

#### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia
2. Untuk menjelaskan bentuk peningkatan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia
3. Untuk menjelaskan peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia

#### **D. Kontribusi Penelitian**

1. Secara Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber

daya manusia internasional, yang menyangkut budaya organisasi khususnya budaya kerja Jepang.

- b. Hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan studi perbandingan untuk penelitian bagi semua pihak yang akan melakukan penelitian serupa.

## 2. Secara Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi dan sebagai masukan ilmiah bagi perusahaan mengenai budaya kerja khususnya peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam memperbaiki kebijakan perusahaan mengenai budaya kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang berisikan teori-teori yang digunakan, antara lain teori budaya kerja, teori tentang ekspatriat, teori kinerja karyawan serta analisis tentang

peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal.

### BAB III : METODE PENELITIAN

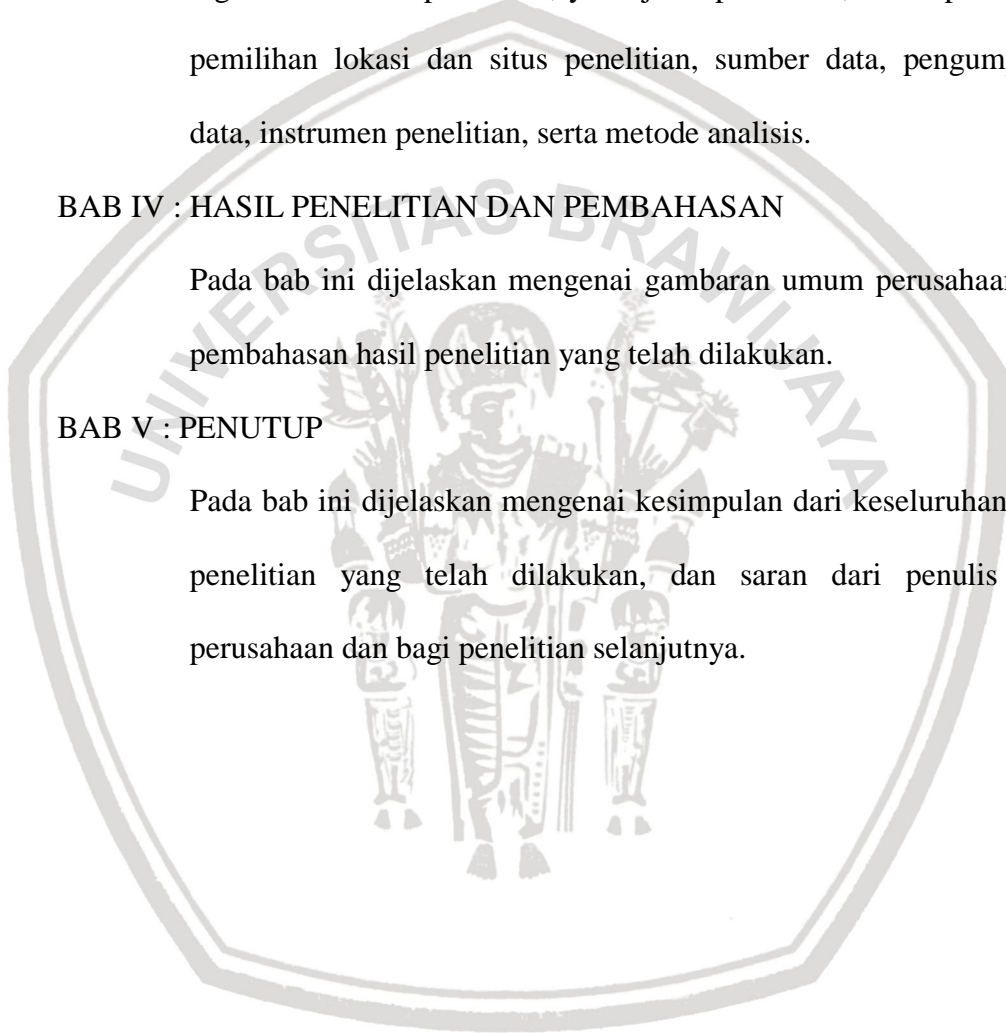
Pada bab ini dijelaskan mengenai metode-metode yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis.

### BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan.

### BAB V : PENUTUP

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan, dan saran dari penulis bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Tinjauan Empiris

##### 1. Tjiharjadi (2007)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2007, dengan judul penelitian *“Pentingnya Posisi Budaya dan Efektivitas Organisasi dalam Kompetisi di Masa Depan”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dengan efektivitas organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang dilakukan dengan studi pustaka didapat dari kasus nyata di berbagai sumber, baik dari buku, majalah seminar, wawancara serta disertai pengalaman dan pendapat pribadi penulis.

Hasil temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi dari berbagai organisasi yang ada di seluruh dunia memiliki andil yang sangat penting dalam menciptakan efektivitas organisasi yang menunjang keberhasilan organisasi tersebut. Selain itu dengan membandingkan organisasi yang ada di Jepang, Korea Selatan dan Indonesia, maka dapat di amati bahwa adat istiadat bangsa memiliki peran penting dalam budaya organisasi yang ada. Karena itu perlu ditemukan dan dikembangkan budaya organisasi yang sesuai dengan kepribadian bangsa dan mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

##### 2. Hardiyanto (2009)

Penelitian ini berjudul tentang *“Peranan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial



terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) di area Bandar Lampung. Dalam penelitian ini digunakan jenis penelitian *explanatory research*.

Hasil temuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri (persero) di area Bandar Lampung secara simultan. Untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dapat ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi secara keseluruhan (*Multiple R*) sebesar 0.756 artinya bahwa hubungan antara keseuruhan variabel bebas terhadap variabel terikat sebanyak 75.6%.

### 3. Prameswari (2011)

Penelitian ini berjudul tentang “*Peranan Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan budaya kerja yang terdapat pada PT BCA Tbk KCP Kawi, menggambarkan kinerja karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi saat ini, serta untuk menggambarkan peranan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT BCA Tbk KCP Kawi. Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dikatakan berperan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan terpenuhinya kriteria-kriteria peranan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi. Salah satunya, yaitu kemampuan karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi, dalam usaha memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap nasabah, telah ditetapkan motto PT BCA Tbk yaitu “SMART”. Motto tersebut sudah diterapkan seluruh

karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi sejak tahun 2007. Selain itu untuk meningkatkan kemampuan karyawan, PT BCA Tbk KCP Kawi memiliki berbagai cara, yaitu : mengikuti karyawan untuk *training* kerja, mengadakan *Quality Management, meeting* serta diskusi.

#### 4. Noviantoro (2014)

Penelitian ini berjudul tentang “*Analisis Budaya Perusahaan MNC (Multinational Corporation) Jepang di Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya perusahaan multinasional Jepang di Indonesia. Noviantoro melakukan penelitian di 2 perusahaan multinasional Jepang di Indonesia, yaitu PT Idemitsu dan PT Marimitsu, dimana keduanya merupakan perusahaan yang berasal dari Penanaman Modal Asing (PMA) Jepang. PT Idemitsu dan PT Marimitsu

Hasil temuan pada PT Idemitsu menunjukkan bahwa perusahaan tersebut selalu mengedepankan budaya *Kaizen*, yaitu perubahan atau perbaikan terus menerus untuk mencapai dan mendapatkan segala sesuatu yang lebih baik di tempat kerja. Mereka mau belajar seumur hidup, bahkan mau bekerja lembur tanpa menuntut upah lembur. Jelas terlihat bahwa secara umum, perusahaan Jepang, misalnya Idemitsu menuntut adanya kinerja tinggi, oleh sebab itu tingkah laku dan kedisiplinan karyawan pun tidak luput diperhitungkan oleh perusahaan. Kemampuan Idemitsu bertahan tidak lepas dari peran budaya dan filosofinya yang begitu kukuh. Kedisiplinan merupakan harga mati yang tidak dapat ditawar lagi dalam sistem penilaian kinerja. Ada pula diskusi antara manajemen dengan karyawan yang disebut dengan *Roushi Kyougi* juga dilakukan untuk

mengutarakan pendapat, kebijaksanaan, serta ikatan dalam perusahaan. Selain itu juga terdapat *collective bargaining* (forum) yang dilakukan setiap tahun, yang disebut dengan *Dantai Koushou*, yang mana dapat memupuk *sense of belonging*, hubungan sosial, serta tatanan sosial.

Berbeda dengan hasil temuan pada PT Maritsu. Perusahaan ini memberlakukan sistem absensi karyawan yang cukup ketat sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dilihat melalui rekapitulasi absensi karyawan. Pemeliharaan komitmen ini juga dilakukan dengan pemberian kompensasi yang layak dan berimbang sesuai dengan kinerja yang karyawan berikan pada karyawan. Kinerja karyawan pada PT. Marumitsu Indonesia tidak dinilai secara formal, tetapi penilaian oleh atasan lewat ide-ide (gagasan) pengembangan yang dikemukakan oleh karyawan. Gagasan yang mampu menciptakan pengembangan bagi produk ataupun perusahaan akan diberikan *reward* (penghargaan) oleh atasan.

#### 5. Mayangsari (2014)

Penelitian ini berjudul tentang “Peranan Budaya Kerja Korea Selatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”. Penelitian dilakukan di PT Cheil Jedang Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya kerja Korea Selatan yang diterapkan di PT Cheil Jedang Indonesia, peranan budaya kerja Korea Selatan dalam meningkatkan kinerja karyawan dan seberapa besar peranannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran (*mix method*) antara kuantitatif dan kualitatif.

Budaya kerja Korea Selatan yang diterapkan di PT Cheil Jedang Indonesia lebih menekankan kedisiplinan terkait pencapaian target. Disipin yang berlaku bersifat fleksibel dan bertoleransi. Proses penyelesaian pekerjaan tidak terlalu dipedulikan asalkan target perusahaan tercapai.

Hasil analisa menunjukkan bahwa peranan budaya kerja Korea Selatan di PT Cheil Jedang Indonesia berpengaruh positif bagi karyawan Indonesia karena menjadikan mereka memiliki pola pikir yang berorientasi pada target perusahaan, sehingga mereka yang biasanya seperti kebanyakan karyawan Indonesia yang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya memiliki *mindset* “apa kata nanti”. Di PT Cheil Jedang Indonesia ini karyawan Indonesia tidak dapat menggunakan *mindset* tersebut, tentu saja mereka harus siap menerima risiko jika mereka menggunakan pedoman tersebut dan tidak dapat mencapai target yang diberikan oleh perusahaan.

**Tabel 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Semuil Tjiharjadi (2007)	<i>Pentingnya Posisi Budaya dan Efektivitas Organisasi dalam Kompetisi di Masa Depan</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa budaya organisasi dari berbagai organisasi yang ada di seluruh dunia memiliki andil yang sangat penting dalam menciptakan efektivitas organisasi yang menunjang keberhasilan organisasi tersebut. Selain itu dengan membandingkan organisasi yang ada di Jepang, Korea Selatan dan Indonesia, maka ada istiadar bangsa memiliki peran penting dalam budaya organisasi
Ridho Hardiyanto (2009)	<i>Peranan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) di Area Bandar Lampung secara simultan.

Sambungan Tabel 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Addini Zea Prameswari (2011)	<i>Peranan Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa budaya kerja dinyatakan berperan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan terpenuhinya kriteria-kriteria peranan budaya kerja terhadap kinerja karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi. Salah satunya, yaitu kemampuan karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi dalam usaha memberikan pelayanan yang memuaskan terhadap nasabah, telah ditetapkan motto PT BCA Tbk yaitu "SMART". Motto tersebut sudah diterapkan karyawan PT BCA Tbk KCP Kawi sejak tahun 2007. Selain itu, untuk meningkatkan kemampuan karyawan, PT BCA Tbk KCP Kawi memiliki berbagai cara, yaitu : mengikutkan karyawan untuk <i>training kerja</i> , mengadakan <i>Quality Management, meeting</i> serta diskusi.
Tri Noviantoro (2014)	<i>Analisis Budaya Perusahaan MNC (Multinational Corporation) Jepang di Indonesia</i>	Hasil analisa menunjukkan bahwa budaya perusahaan di 2 MNC Jepang di Indonesia berbeda. Pada perusahaan pertama (PT Idemitsu) menerapkan beberapa budaya kerja Jepang, seperti <i>Kaizen</i> (perbaikan terus menerus untuk mencapai dan mendapatkan segala sesuatu yang lebih baik), <i>Roushi Kyougi</i> (diskusi antara manajemen dengan karyawan), <i>Dantai Koushou</i> ( <i>collective bargaining</i> atau forum yang dilakukan setiap tahun). Berbeda dengan hasil temuan pada perusahaan kedua, yaitu PT Maritsu, untuk menjaga pemeliharaan komitmen, perusahaan ini memberlakukan sistem absensi karyawan yang cukup ketat sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat dilihat melalui rekapitulasi absensi karyawan.



Sambungan Tabel 1 Rangkuman Penelitian

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Dita Mayangsari (2014)	<i>Peranan Budaya Kerja Korea Selatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan</i>	Peranan budaya kerja Korea Selatan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT Cheil Jedang Indonesia berpengaruh positif bagi karyawan Indonesia karena merubah mindset mereka menjadi siap untuk menerima resiko bila pekerjaan mereka tidak sesuai dengan target perusahaan. Berperan pula dalam sikap saling menghormati antara karyawan Indonesia dengan ekspatriat, serta menumbuhkan sikap loyalitas yang begitu tinggi dalam diri karyawan Indonesia terhadap perusahaan.

Sumber : Olahan Penulis, 2017

## B. Tinjauan Teoritis

### 1. Budaya Kerja

#### a. Definisi Budaya Kerja

Budaya kerja juga dikenal dengan istilah budaya perusahaan. Jackson, *et al* (2010:71) mendefinisikan budaya kerja adalah suatu pola khusus dari asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma bersama yang membentuk aktivitas-aktivitas, bahasa, simbol-simbol, dan acara-acara sosialisasi karyawan dalam perusahaan. Sedangkan Budi Paramita dalam Ndraha (2005:208) menyatakan bahwa budaya kerja sebagai sekelompok pikiran dasar atau program mental yang dapat dimanfaatkan untuk mengingat efisiensi kerja dan kerjasama manusia yang dimiliki oleh suatu golongan masyarakat.

Menurut Schein (1991:70), budaya kerja secara umum adalah :

- Observed behavioral regularities when people interact.* (keteraturan-keteraturan perilaku yang teramat apabila orang berinteraksi)
- The norms that evolve in working group* (norma-norma yang berkembang dalam kelompok kerja)
- The dominant values espoused by an organization* (nilai-nilai dominan yang didukung oleh suatu organisasi)
- The philosophy directing the organization policy* (filosofi yang mengarahkan kebijaksanaan organisasi)

- e) *The rule of the game for getting along in the organizations* (aturan permainan yang harus ditaati untuk dapat diterima sebagai anggota di dalam organisasi)
- f) *The feeling of climate in an organization* (perasaan atau iklim dalam suatu organisasi).

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya kerja dapat terlaksana dengan baik, apabila masing-masing mampu menjalankan fungsinya sesuai dengan perannya. Jadi pada dasarnya, budaya kerja memiliki pengertian sebagai aturan main yang ada didalam organisasi tersebut. Dan dapat disimpulkan budaya kerja dalam organisasi adalah perilaku-perilaku organisasi yang harus direfleksikan oleh anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam bekerja.

Menurut Robbins (1996:302) dalam website, perlu waktu bertahun-tahun bahkan puluhan dan ratusan tahun untuk membentuk budaya kerja. Pembentukan budaya kerja diawali oleh pendiri (*founders*) atau pimpinan paling atas (*top management*) atau pejabat yang ditunjuk, dimana besarnya pengaruh yang dimiliki akan menentukan suatu cara tersendiri dengan apa yang dijalankan dalam satuan kerja atau organisasi yang dipimpinnya.

Dalam menumbuhkan dan menciptakan budaya kerja, diperlukan beberapa persyaratan, yaitu :

- a) *Principle Based Agreement*, sebagai pola kerja untuk tim, kelompok dan perusahaan guna memperjelas cara kerja sama diantara para anggotanya.
- b) *An Explicit Governance Process*, yang dijelaskan untuk menuangkan secara jelas hal-hal yang dalam lingkungan kerja umumnya secara implisit diketahui dan dilaksanakan. Dengan

demikian, setiap orang mengetahui apa yang diharapkan darinya. Dan mereka harus sepakat dan bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

c) *A Behavioral*, baik sebagai pribadi maupun bersama-sama dalam tim. Ini diperlukan karena dalam *Collaborative Work Place* diperlukan perubahan ke arah gotong royong yang sebenarnya, serta melepaskan diri dari budaya penghindaran, akomodatif dan kompromis.

d) *Operating Agreement*, mencerminkan nilai dan kepercayaan yang dianut dan disepakati anggota tim, kelompok maupun perusahaan. Apabila hal ini dilakukan, maka akan memungkinkan terbentuknya *Collaborative Work* yang memerlukan perubahan definisi budaya kerja yang dapat mengubah budaya organisasi dan hasil kerja agar sesuai dengan perilaku yang diinginkan (Siswanto, 1996:4).

#### **b. Budaya Kerja Jepang**

Jepang dikenal sebagai negara yang memiliki nilai-nilai, filosofi, dan semangat yang terkuat, yang ditularkan ke seluruh dunia melalui budaya perusahaan pada perusahaan multinasional yang tersebar, termasuk di Indonesia. Misalnya saja kehadiran perusahaan multinasional dari Jepang di Indonesia mencontohkan nilai-nilai baik rakyat Jepang. Terdapat beberapa contoh budaya yang pada awalnya hanya merupakan budaya nasional yang dimiliki oleh bangsa Jepang, namun budaya nasional tersebut lama-kelamaan juga di implementasikan menjadi budaya kerja bagi para karyawan di Jepang sana karena dirasa memang sesuai. Seperti tulisan dalam Kompas 14 Januari 2013, Jepang memiliki etos kerja, semangat juang dan disiplin tinggi yang kesemuanya sudah menjadi nilai-

nilai untuk menjadi pedoman dan diterapkan dalam perilaku keseharian masyarakatnya dalam bekerja. Berikut adalah beberapa nilai tersebut :

- 1) *Bushido*, diartikan sebagai semangat kerja keras. Jepang dikenal sebagai bangsa yang mau terus menerus belajar dan mengembangkan diri. Perusahaan-perusahaan di Jepang tidak cepat puas diri. Mereka selalu melakukan inovasi-inovasi.
- 2) *Kaizen* adalah perbaikan terus-menerus memajukan segala kegiatan. *Kaizen* menurut Imai (1996:4) adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. *Kaizen* berguna agar memperbaiki proses manajemen dan kegiatan bisnis terus-menerus dan perlahan lahan dan semua karyawan aktif dalam kegiatannya serta berkomitmen untuk perusahaan. Seng (2006:96) mengungkapkan bahwa *Kaizen* adalah penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus-menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap.
- 3) 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*). Imai (1998:17) menyebutkan bahwa terdapat kegiatan utama *Kaizen* yang paling mendasar, yaitu 5S yang merupakan lima langkah pemeliharaan tempat kerja. Dijelaskan lebih lanjut oleh Imai (1998:60) mengenai 5S, sebagai berikut :
  - a) *Seiri* (Ringkas), yaitu membedakan antara yang diperlukan dan tak diperlukan di tempat kerja dan menyingkirkan yang tak

diperlukan. Membuat tempat kerja ringkas, yang hanya menampung barang-barang yang diperlukan saja.

- b) *Seiton* (Rapi), yaitu menata semua barang yang ada setelah ringkas, dengan pola yang teratur dan tertib.
- c) *Seiso* (Resik/Bersih), yaitu menjaga kondisi peralatan kerja yang siap pakai dan dalam keadaan bersih. Menciptakan kondisi tempat dan lingkungan kerja yang bersih.
- d) *Seiketsu* (Rawat), yaitu memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi dan terus menerus mempraktikkan tiga langkah diatas. Selalu berusaha menjaga keadaan yang sudah baik melalui standar.
- e) *Shitsuke* (Rajin), yaitu membangun disiplin diri pribadi dan membiasakan diri untuk menerapkan 5S melalui norma kerja dan standarisasi.

“5S dapat disebut sebagai falsafah jalan kehidupan dalam kehidupan kerja kita. Intisari dari 5S adalah mematuhi apa yang telah disepakati bersama. Dimulai dengan menyingkirkan apa yang tak dibutuhkan di tempat kerja dengan rapi (*Seiri*) dan menata kembali semua barang yang dibutuhkan di tempat kerja dengan tertib (*Seiton*). Selanjutnya, lingkungan yang bersih diciptakan resik/bersih (*Seiso*) dan dipelihara sehingga ketidakwajaran dapat mudah ditemukeni. Dan tiga langkah tersebut harus dijaga agar berlangsung rawat setiap saat (*Seiketsu*). Karyawan harus mengikuti aturan yang disepakati dan ditetapkan pada tiap langkah tersebut dan pada saat mereka mencapai langkah rajin (*Shitsuke*), mereka telah cukup terbekali dengan disiplin pribadi untuk mengikuti dan mematuhi berbagai aturan lain dalam pekerjaan mereka.” - Imai (1998:67)

- 4) *Keisan*, diartikan sebagai kesungguhan dengan minat yang tinggi.

Jepang sangat ambisius untuk melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik.

- 5) Kedisiplinan ala samurai, yaitu berani bertanggung jawab bila melakukan kesalahan atau kekalahan. Sikap inilah yang membuat bangsa Jepang memiliki dan menjaga harga diri.

Berdasarkan beberapa teori budaya kerja Jepang diatas, peneliti memutuskan untuk mengacu pada teori *Kaizen* dan 5S pada penelitian ini. Alasan



penggunaan teori *Kaizen* pada penelitian ini adalah karena pada perusahaan tempat peneliti melakukan penelitian menggunakan teori *Kaizen* sebagai pedoman utama budaya kerja para karyawannya, sehingga akan lebih relevan jika peneliti memfokuskan penelitian menggunakan teori *Kaizen*. Alasan penggunaan teori 5S pada penelitian ini adalah teori 5S merupakan teori yang aplikatif, artinya teori ini mudah untuk dilihat pengaplikasiannya pada saat dilakukan observasi dan dokumentasi.

### c. Teori Kelompok Kerja antar Budaya

Menurut Oetzel dalam Morrison (2009:121) menyatakan bahwa perbedaan budaya memberikan pengaruh dalam menentukan berbagai variabel penting yang mempengaruhi fungsi atau kerja suatu kelompok, khususnya kelompok dengan anggota yang berasal dari berbagai budaya berbeda. Oetzel membuat suatu model dimana kelompok yang terdiri atas anggota dari berbagai latar belakang budaya berbeda menerima masukan tertentu, bagaimana mereka memproses masukan dan kemudian menciptakan hasil melalui komunikasi diantara mereka. Hasil yang diperoleh memberikan umpan balik yang akan mempengaruhi situasi atau lingkungan dimana kelompok itu berada dan bekerja.

*“The ability to communicate effectively with people from different cultural background is imperative in the workplace given the globalization of the world. However, what it means to communicate effectively needs to be judged on standards that are fair and appropriate for all cultures, not just the majority cultures”.*

Sumber : Oetzel, 2009

Definisi diatas memiliki makna kemampuan berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang yang berasal dari latar belakang budaya berbeda merupakan keharusan dengan adanya globalisasi dunia, namun demikian apa yang

dimaksud dengan berkomunikasi secara efektif perlu dinilai berdasarkan standar yang adil dan sesuai bagi semua budaya, tidak hanya budaya mayoritas.

Oetzel dalam Morrison (2009:121) menyatakan bahwa kualitas komunikasi mempengaruhi efektivitas hubungan dan tugas, Oetzel percaya bahwa jika suatu kelompok yang memiliki keragaman budaya dapat berkomunikasi dengan baik, maka efektivitas tugas dan hubungan diantara anggota kelompok akan meningkat. Dalam penelitiannya, Oetzel menemukan jika suatu kelompok memiliki partisipasi yang sama, kerja sama dan komunikasi yang saling menghormati maka anggota kelompok akan lebih puas dan mereka berkeinginan untuk lebih berpartisipasi secara penuh dalam kelompok.

#### d. Riset Lintas Budaya Hofstede

Geert Hofstede, seorang peneliti Belanda, telah mengembangkan pendekatan yang telah banyak diacu secara luas untuk melakukan penelitian lintas budaya. Riset Hofstede menyimpulkan bahwa setiap negara memiliki variasi dalam lima dimensi budaya nasional. Dimensi-dimensi tersebut antara lain : Jarak kekuasaan (*power distance*), Individualisme vs kolektivisme, Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), Maskulin vs feminim, dan Orientasi jangka panjang vs jangka pendek. Skor relatif untuk 10 negara besar disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2 Skor Dimensi Budaya Hofstede dari 10 Negara**

Negara	Jarak Kekuasaan	Individual	Maskulin	Penghindaran Ketidakpastian	Jangka Panjang
AS	40	91	62	46	29
Jerman	35	67	66	65	31
Jepang	54	45	92	92	80
Perancis	68	71	43	86	30
Belanda	38	80	14	53	44

**Sambungan Tabel 2 Skor Dimensi Budaya Hofstede dari 10 Negara**

Negara	Jarak Kekuasaan	Individual	Maskulin	Penghindaran Ketidakpastian	Jangka Panjang
Hongkong	68	25	57	29	96
Afrika Barat	77	20	46	54	16
Indonesia	78	14	46	48	25
Rusia	95	50	40	90	10
Cina	80	20	50	60	118

Sumber : Noe, dkk 2011:273)

Noe, dkk (2011:273) memaparkan lima dimensi budaya Hofstede, yaitu

1) Jarak kekuasaan (*power distance*)

Dimensi ini menyinggung tentang bagaimana suatu budaya berhubungan dengan hubungan kekuasaan hierarkis, terutama distribusi kekuasaan yang tidak merata. Budaya dengan jarak kekuasaan rendah berusaha sebanyak mungkin mengurangi ketidaksamaan dalam hal kekuasaan dan kesejahteraan, sementara budaya dengan jarak kekuasaan tinggi berusaha memelihara perbedaan tersebut.

2) Individualisme vs kolektivisme

Dimensi ini menjelaskan kekuatan hubungan antara individu dengan individu lain dalam masyarakat, yaitu sampai dimana orang bertindak sebagai individu dan bukan anggota kelompok. Dalam budaya individualis, orang akan mengurus urusan mereka sendiri dan keluarganya. Individu diharapkan berdiri sendiri dan tidak dilindungi oleh kelompok. Sebaliknya dalam budaya kolektivisme, orang diharapkan mengurus dan melindungi kelompok.

### 3) Penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*)

Dimensi ini menjelaskan bagaimana budaya berusaha menghadapi fakta bahwa masa depan tidak sepenuhnya dapat diprediksikan. Masyarakat yang memiliki penghindaran rendah akan menerima ketidakpastian dan menjalani dengan apa adanya. Sedangkan penghindaran tinggi memberlakukan aturan yang jelas tentang bagaimana orang harus berperilaku.

### 4) Maskulin vs feminim

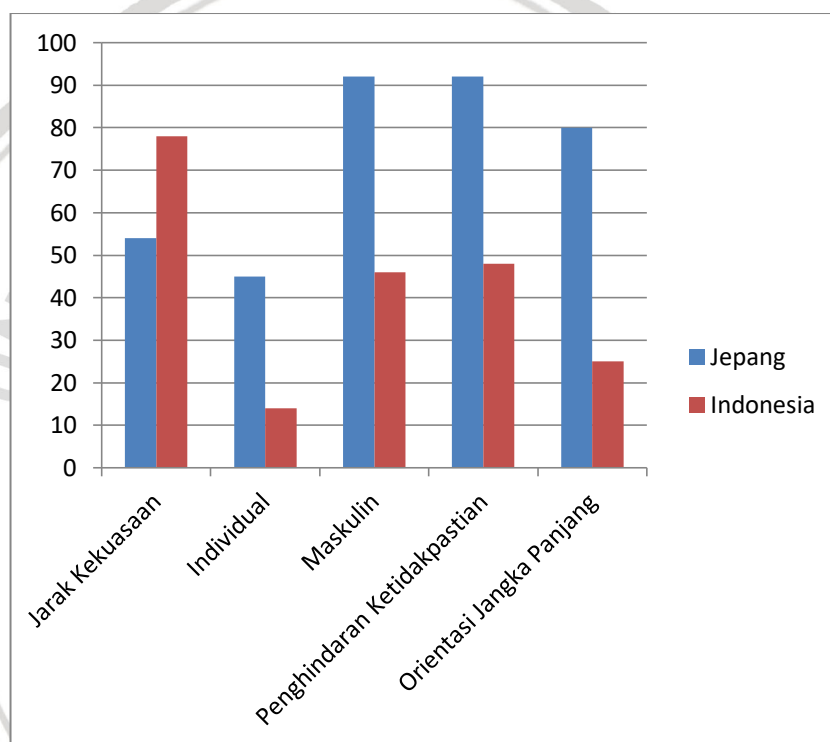
Dimensi ini menjelaskan pembagian peran antar jenis kelamin dalam suatu masyarakat. Maskulinitas masyarakat ditunjukkan dengan kegigihan, mencapai sesuatu yang terlihat, dan menghasilkan materi. Sementara femininitas masyarakat dilihat dari sifat yang feminim, seperti meletakkan hubungan diatas materi, saling membantu, memelihara lingkungan, pengabdian, kepedulian, dan solidaritas.

### 5) Orientasi jangka panjang vs jangka pendek

Masyarakat yang berorientasi jangka panjang akan fokus pada masa depan dan memegang nilai-nilai di masa kini yang tidak harus memberi keuntungan segera, seperti hemat dan tekun. Sedangkan orientasi jangka pendek akan melihat masa lalu dan masa kini, serta mendorong penghormatan tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial.

Berdasarkan skor dimensi budaya Hofstede, secara generalisasi keduanya memiliki nilai-nilai dimensi budaya yang berbeda dan dapat

mempengaruhi proses kepemimpinan. Seperti yang dinyatakan Yuki (2010:495) bahwa nilai budaya dan tradisi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku para pemimpin dalam sejumlah cara berbeda. Misal, pemimpin yang memiliki budaya kolektif lebih menghargai pengambilan keputusan yang lebih partisipatif dari para bawahannya. Grafik perbandingan nilai dimensi budaya antara Jepang dan Indonesia disajikan pada Gambar 1.



**Gambar 1 Grafik Perbandingan Nilai Dimensi Budaya antara Jepang dan Indonesia**

*Sumber : Olahan penulis, 2017*

## 2. Ekspatriat

### a. Pengertian Ekspatriat

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana operasi tersebut



ditempatkan, melainkan karyawan tersebut merupakan seorang warga negara yang berasal dari negara dimana kantor pusat organisasi bertempat (Mathis and Jackson, 2006:4). Hal ini dapat disebut juga sebagai warga dari negara asal (*Parent Country Nationals / PCN*). Para ekspatriat terbiasa menjamin bahwa operasi-operasi yang sedang berjalan di perusahaan cabang akan selalu berhubungan secara efektif dengan induk perusahaan. “Ekspatriat sebagai istilah yang digunakan untuk karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan di suatu negara untuk mengelola operasi di negara yang berbeda.” (Noe, dkk 2011:282).

#### **b. Macam-macam Ekspatriat**

Dikatakan kegunaan ekspatriat adalah untuk mengangkat kinerja karyawan lokal pada perusahaan. Posisi yang diberikan ekspatriat berada pada *top manager* atau bisa dikatakan sebagai pemimpin dimana perusahaan beroperasi, sehingga dapat menimbulkan praktik kepemimpinan ekspatriat. (Noe, dkk 2011:282) memaparkan tiga jenis ekspatriat, yaitu :

- 1) *Parent Country Nationals* (PCN) adalah karyawan yang lahir dan tinggal di negara tempat berdirinya kantor pusat sebuah perusahaan
- 2) *Host Country Nationals* (HCN) adalah karyawan yang lahir dan dibesarkan di negara tuan rumah
- 3) *Third Country Nationals* (TCN) adalah karyawan yang lahir di negara selain negara induk dan negara tuan rumah.

#### **c. Model Penyesuaian Ekspatriat**

Dalam suatu perusahaan multinasional, terdapat beberapa perbedaan dari sumber manajer atau pemimpin yang ada di perusahaan tersebut. Berbeda

dengan perusahaan lokal yang hampir pasti seluruh pimpinannya merupakan masyarakat negara tersebut. Sangat mungkin dalam suatu perusahaan multinasional, seorang pemimpin yang ada dalam perusahaan tersebut datang dari negara lain, bukan penduduk lokal negara tersebut. Para pemimpin yang datang dari negara lain, dan bukan penduduk lokal disebut dengan ekspatriat. Ini dapat terjadi jika penempatan pimpinan asing dirasa dapat meningkatkan kinerja dan membawa dampak positif bagi jalannya perusahaan. Pemimpin yang berasal dari luar negeri ini pastinya akan mendapat hambatan dan kesulitan dalam memimpin anak cabang perusahaan multinasional. Salah satu hambatan dan kesulitan yang akan dihadapi adalah budaya. Menurut Amirullah dalam Budiyo (2004:65), perbedaan budaya seperti proses komunikasi perihal sikap, organisasi sosial, pola berpikir, peranan pihak-pihak yang berkomunikasi, bahasa dan waktu yang akan dihadapi oleh para pemimpin ekspatriat. Untuk itu, usaha kepemimpinan dan tingkat keberhasilan kepemimpinan akan tergantung pada kesesuaian antara nilai-nilai budaya dan proses kepemimpinan. Menurut Berry dalam Lumbanraja (2008:75), setidaknya terdapat tiga model penyesuaian yang dapat dipilih dan dilakukan oleh para pemimpin, yaitu :

- 1) Model reaksi (*reaction mode*)  
Pada model ini, ekspatriat berusaha untuk merubah lingkungan perusahaan daripada merubah atau menyesuaikan sikap atau perilakunya
- 2) Model integrasi (*integration mode*)  
Model ini merupakan kebalikan dari model reaksi. Pada model ini, ekspatriat berusaha merubah model sikap dan perilakunya sebagai salah satu upaya untuk mengurangi terjadinya konflik perusahaan.
- 3) Model penarikan (*withdrawal mode*)  
Pada model ini, ekspatriat berusaha menghilangkan konflik yang ada. Model ini juga dikenal dengan *symptom-focused strategies*, dimana seseorang berusaha untuk meminimalisir kecemasan akan konflik

dengan menarik diri secara fisik maupun mental dari situasi (menghindar dari masalah).

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Definisi Kinerja Karyawan**

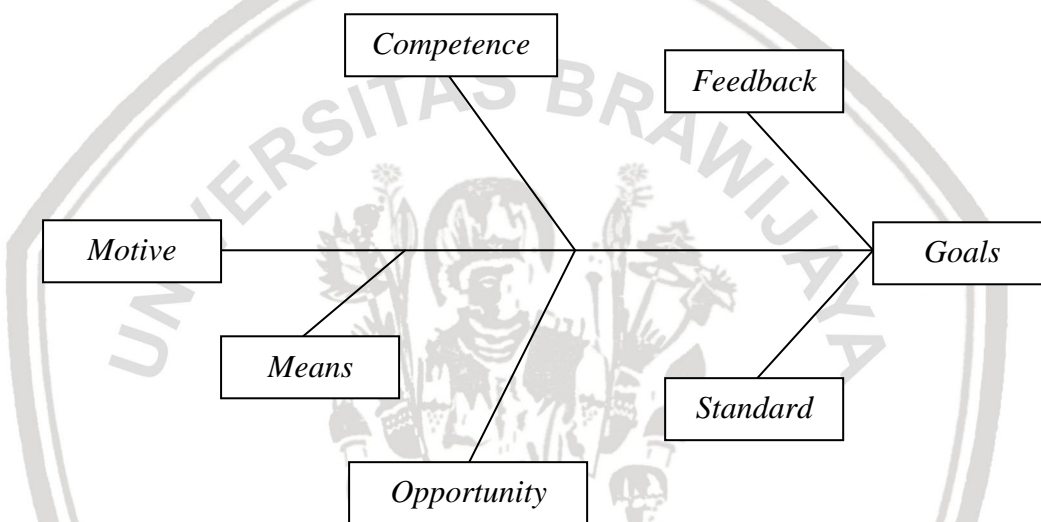
Amstrong dan Baron (1998:15) dalam Wibowo (2009:2) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan dari seorang karyawan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Wibowo (2009:2) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai segala sesuatu tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Menurut Mathis dan Jackson (2009:378) kinerja karyawan diartikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Menghasilkan suatu kinerja karyawan agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan adanya suatu proses yang mengatur bagaimana kinerja itu dapat berjalan dengan baik. Menurut Amstrong (2004:202-203) manajemen kinerja merupakan suatu proses penting, dimana manajemen kinerja berada dalam kerangka kesepakatan harapan dan sasaran dengan mempertimbangkan tuntutan kompetensi dan kemampuan.

#### **b. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Wibowo (2009:101) menyatakan indikator kinerja karyawan atau *employee performance indicator* dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja karyawan berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Ada tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Indikator kinerja disajikan pada Gambar 2.



**Gambar 2 Indikator Kinerja**

Sumber : Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson, *Management of Behavior*, 1996:386 dalam Wibowo (2009:101)

Indikator tersebut digambarkan oleh Hersey, *et al* dalam Wibowo (2009:102) dengan penjelasan sebagai berikut :

1) Tujuan

Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kerja individu, kelompok, dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi akan berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

## 2) Standar

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

## 3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik, dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

## 4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan, tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.

## 5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

## 6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu untuk melakukan pekerjaan.

## 7) Peluang

Karyawan mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Dua faktor yang menentukan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

### **c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins dalam Pasolong (2007:186-189) dijelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada suatu organisasi terdiri dari :

#### 1) Kemampuan

Pada dasarnya kemampuan adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

#### 2) Kemauan

Kemauan atau motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.

#### 3) Energi

Energi adalah pemercik apa yang menyalakan jiwa. Tanpa adanya energi psikis dan fisik yang mencukupi, sisi kreativitas karyawan terhambat



4) Teknologi

Teknologi adalah tindakan fisik dan mental oleh seseorang untuk mengubah bentuk atau isi dari objek atau ide.

5) Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang dapat diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kinerja

6) Kejelasan tujuan

Kejelasan tujuan merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian kinerja. Oleh karena karyawan yang tidak mengetahui dengan jelas tujuan pekerjaan yang hendak dicapai, maka tujuan yang dicapai tidak efisien atau kurang efektif.

7) Keamanan

Keamanan pekerjaan adalah sebuah kebutuhan manusia yang fundamental, karena pada umumnya orang menyatakan lebih penting keamanan pekerjaan daripada gaji atau kenaikan pangkat.

8) Budaya Organisasi

Budaya merupakan perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja. Filosofi dan desain tidak terelakkan merupakan hal-hal yang dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Komponen budaya organisasi diantaranya adalah nilai-nilai, norma-norma, dan gaya kepemimpinan.

Kinerja dalam pelaksanaan prosesnya, memiliki keterkaitan antara kepuasan dengan tingkat imbalan, yang dipengaruhi oleh keterampilan dan kemampuan serta sifat-sifat dasar yang dimiliki oleh individu itu sendiri. Dalam Rivai (2005:16), menurut model *partner-lawyer* Donnelly, Gibson dan Ivancevich, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor :

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan, kebutuhan dan sifat
- 4) Persepsi terhadap tugas
- 5) Imbalan internal dan eksternal
- 6) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja

seseorang. Seorang karyawan tidak akan mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Meskipun pekerjaan itu dapat diselesaikan, namun tidak membuahkan hasil yang

memuaskan. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting.

#### **d) Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai (2005:18), penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan kajian sistematis dimana kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Sulistiyani dan Rosidah (2009:277) menjelaskan dalam tujuan penilaian kinerja yang terdiri dari :

- 1) Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan karyawan
- 2) Motivasi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya
- 3) Mendistribusikan *reward* dari organisasi atau instansi yang dapat berupa pertumbuhan gaji atau upah dan promosinya yang adil
- 4) Mengadakan penelitian manajemen personalia

Dilihat dari tujuan yang ingin dicapai melalui penilaian kinerja, bahwa dengan penilaian kinerja dapat memberikan manfaat yang besar bagi individu yang berposisi sebagai karyawan di satu sisi, dan manfaat bagi organisasi di sisi lain.

Aspek-aspek penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2005:18-19), yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi :

- 1) Proses kerja dan kondisi kerja
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya
- 2) Tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya
- 3) Kelancaran karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya
- 4) Frekuensi kehadiran serta kemampuan yang dimiliki karyawan dalam bidang tugasnya

- 5) Pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam bidang tugasnya
  - 6) Hasil kerja karyawan
- Menurut Syarif (2002:74), jenis-jenis penilaian kinerja antara lain,

meliputi :

- 1) Mutu, kehalusan keberhasilan, ketelitian
  - 2) Jumlah waktu dan kecepatan
  - 3) Jumlah macam kerja dan banyaknya keahlian
  - 4) Jumlah jenis alat dan keterampilan dalam menggerakkan macam-macam alat
  - 5) Pengetahuan tentang pekerjaan dan alat
- Menurut Flippo (1996:246), untuk dapat melihat kinerja seorang

karyawan dapat dilakukan dengan mengetahui sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja, yakni berkaitan dengan ketepatan, keterampilan, ketelitian, dan kerapian pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Kuantitas kerja, yakni berkaitan dengan pelaksanaan tugas regular dan tugas-tugas tambahan yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab sehingga selalu mempertimbangkan prestasi kerja
- 3) Ketangguhan, yakni berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam mengikuti dan menafsirkan perintah yang disertai inisiatif yang baik dan ketepatan waktu dengan kehadiran yang bagus
- 4) Sikap, yakni menunjukkan sikap selalu mempunyai semangat yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan, serta tingkat kerja sama dengan teman dan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja

seorang karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja seorang karyawan dapat diketahui dengan menilai hasil akhir dari setiap pekerjaan yang dilakukan serta kedisiplinan serta loyalitas karyawan tersebut.

#### **e) Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara (2006:23), adalah sebagai berikut :

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Untuk mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja, dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu :
  - a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan dan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis

- b) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan
- c) Memperhatikan masalah yang ada
- 2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut diperlukan beberapa informasi antara lain :
  - a) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin
  - b) Menentukan tingkat keseriusan masalah
  - c) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
  - d) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut.

#### **4. Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal**

Budaya merupakan kumpulan nilai yang memiliki karakteristik. Nilai-nilai budaya mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya kerja akan menghasilkan energi positif bagi kinerja karyawan sebuah perusahaan. Diharapkan dapat tercapainya kesuksesan perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dijelaskan oleh Triguno dalam Supriyanto dkk (2010:92) menyatakan bahwa sifat khas budaya kerja adalah kemampuan mengelola proses perubahan karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan atas integritas sehingga sedikit demi sedikit, sikap atau perilaku yang negatif akan terkikis dan muncul nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong kinerja menjadi lebih optimal.

Negara Jepang mampu menjadikan berbagai perusahaannya menjadi perusahaan multinasional raksasa di Asia. Salah satu hal yang dilakukan oleh perusahaan multinasional tersebut adalah dengan cara mengirim ekspatriat yang berasal dari perusahaan induk, yaitu Jepang itu sendiri guna menempati posisi *Top*



*Management* pada perusahaan anak di suatu negara. Hal ini diharapkan agar para ekspatriat tersebut dapat membawa dan menerapkan budaya kerja Jepang pada perusahaan anak, yang diyakini baik untuk meningkatkan kinerja karyawan lokal, sehingga berdampak baik bagi produktivitas perusahaan.

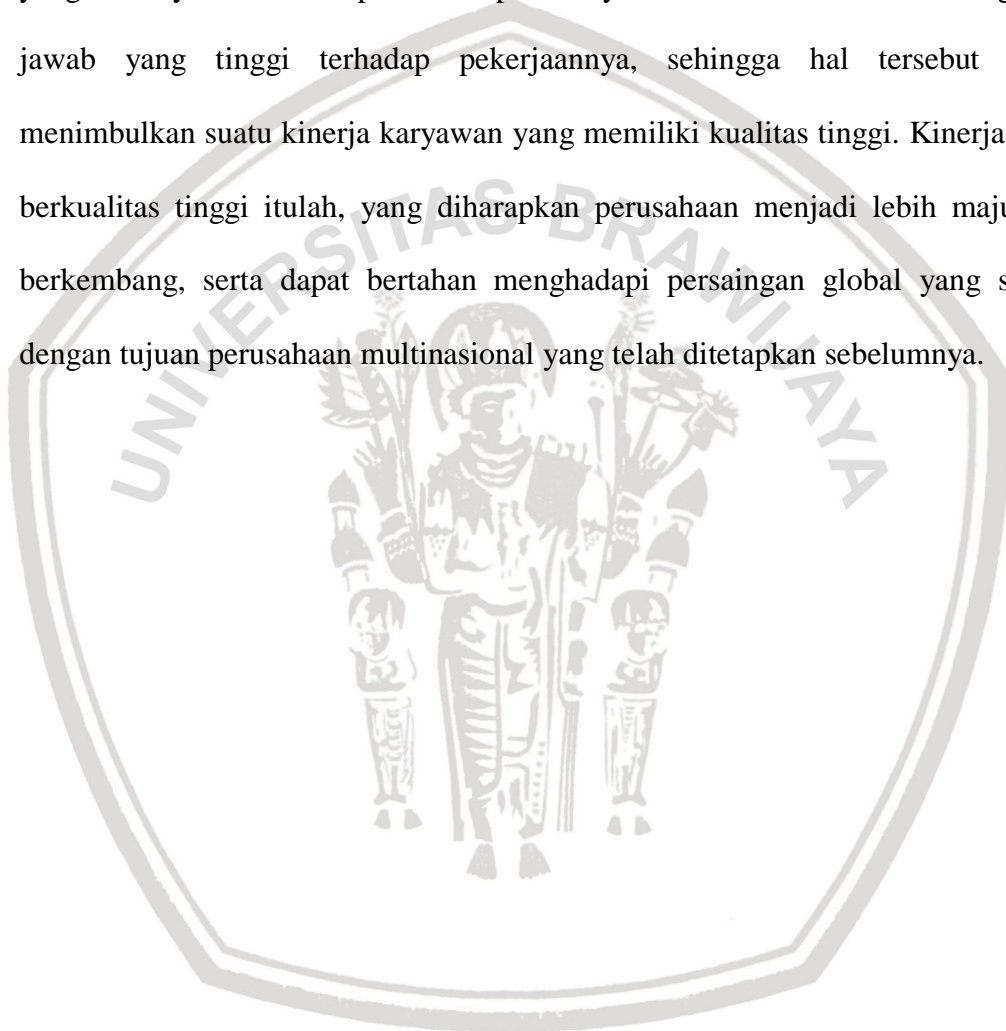
Contoh budaya kerja Jepang, yaitu *Kaizen* (perbaikan secara terus menerus ke arah yang lebih baik) dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*). Beberapa budaya kerja Jepang tersebut mempengaruhi manajemen sumber daya manusia internasional di suatu perusahaan anak, diantaranya berpotensi dapat meningkatkan kinerja karyawan lokal. Dikemukakan oleh Hermawan Kertajaya dalam Tjiharjadi (2007:4), semangat ber-*Kaizen* telah mengakar pada orang Jepang sejak dulu sebagai suatu *national way of life*, hal ini sangat erat hubungannya dengan *high quality consciousness* orang Jepang. Orang Jepang sadar bahwa latihan yang berkesinambungan akan meningkatkan *performance* secara terus menerus pula.

Budaya, baik budaya nasional (negara asal) ekspatriat maupun budaya kerja, pada kenyataannya akan mempengaruhi seluruh aspek fungsional bisnis, karena budaya menyentuh seluruh aspek kehidupan manusia sebagai pelaku dari bidang bisnis itu sendiri. Berbicara mengenai tantangan yang timbul dari berbagai perbedaan budaya kerja, baik budaya dalam berbagai kasus penugasan internasional bagi para manajer, maka dalam hal ini berarti bukan membicarakan kesamaan dari berbagai kepentingan yang ada, namun lebih kepada perbedaan-perbedaan yang ada agar mampu mengelola serta bekerjasama melalui perbedaan-perbedaan tersebut guna mencapai keberhasilan serta kinerja yang lebih tinggi



baik bagi para manajer maupun organisasi yang bersangkutan (Lumbunraja 2008:70).

Penjelasan diatas mengindikasikan bahwa budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat pada perusahaan anak dapat menghasilkan nilai-nilai yang nantinya akan diterapkan oleh para karyawan lokal dalam bentuk tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya, sehingga hal tersebut dapat menimbulkan suatu kinerja karyawan yang memiliki kualitas tinggi. Kinerja yang berkualitas tinggi itulah, yang diharapkan perusahaan menjadi lebih maju dan berkembang, serta dapat bertahan menghadapi persaingan global yang sesuai dengan tujuan perusahaan multinasional yang telah ditetapkan sebelumnya.



### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pada penelitian deskriptif, data yang dikumpulkan berupa kata-kata serta gambar dan bukan angka-angka. Purhantara (2010:63) menyatakan bahwa pada penelitian kualitatif, permasalahan diangkat dari fenomena yang terjadi dan dihubungkan dengan teori dan kajian pustaka.

Peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif sebagai metode primer untuk menjelaskan praktik peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh eskpatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia dan mengetahui seperti apa budaya kerja Jepang serta akulturasi antara budaya kerja Jepang dengan budaya kerja di Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti lebih banyak berinteraksi dengan fakta yang diteliti.

##### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian memiliki makna sebagai batasan penelitian sehingga obyek yang akan diteliti tidak melebar luas. Fokus penelitian bertujuan agar penelitian dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari rumusan masalah yang ditetapkan untuk menjelaskan peranan budaya kerja Jepang dalam meningkatkan kinerja karyawan yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia. Fokus penelitian ini, yaitu :

1. Budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia, yaitu *Kaizen* (perbaikan secara terus menerus ke arah yang lebih baik), dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*)
2. Bentuk peningkatan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia
3. Peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal

### C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Adapun lokasi penelitian pengambilan data pada penelitian ini dilakukan di PT Hou-Tech Indonesia yang beralamat di daerah Pasuruan Industrial Estate Rembang (PIER), yaitu di jalan Rembang Industri II/22 Rembang, Kabupaten Pasuruan – Jawa Timur. PT Hou-Tech Indonesia merupakan salah satu anak cabang perusahaan dari Hou-Tech Co., Ltd. yang berpusat di Jepang.

PT Hou-Tech Indonesia memiliki *Top Management* yang dipangku oleh jajaran ekspatriat dari Jepang yang notabene dalam bekerja terbiasa menggunakan budaya kerja Jepang, sehingga para ekspatriat tersebut juga menerapkan budaya kerja Jepang yang mereka bawa untuk dianut oleh seluruh bawahan, yaitu karyawan lokal dalam melaksanakan tugas sehari-hari pada PT Hou-Tech Indonesia. Beberapa budaya kerja Jepang yang dibawa oleh ekspatriat tersebut mempengaruhi manajemen sumber daya manusia internasional di PT Hou-Tech Indonesia, salah satunya yaitu berpotensi dapat meningkatkan kinerja karyawan

lokal. Hal ini menjadi keunikan bagi PT Hou-Tech Indonesia, dimana perusahaan multinasional ini sangat kental sekali dengan budaya Jepang. Keunikan tersebut dapat memberikan gambaran mengenai peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal sesuai dengan judul penelitian yang ditetapkan.

#### **D. Sumber dan Jenis Data**

Penelitian ini menggunakan jenis sumber data primer dan data sekunder :

##### **1. Data Primer**

Sumber data primer merupakan sumber data utama dan kebutuhan mendasar dari penelitian ini. Data ini diperoleh dengan wawancara yang digunakan untuk menjelaskan permasalahan. Data primer juga diperoleh dari hasil observasi terhadap gejala atau proses yang menjadi kajian dalam penelitian ini. Data primer tersebut diperoleh dari :

- a. 2 orang ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia
- b. 1 orang manajer Sumber Daya Manusia PT Hou-Tech Indonesia
- c. 2 orang karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia

Narasumber-narasumber tersebut dipilih karena dirasa berkompeten dan memiliki kapabilitas untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan, serta memiliki kemampuan juga informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan penelitian.

##### **2. Data Sekunder**

Sumber data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian. Data sekunder dapat memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti, yang berhubungan dengan topik yang

dibahas. Peneliti memperoleh data sekunder dari buku-buku, artikel-artikel, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu dan data pendukung lain yang memiliki topik bahasan yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti juga memperoleh data mengenai sejarah perusahaan, visi misi, serta struktur organisasi dari dokumen yang dimiliki PT Hou-Tech Indonesia.

### **E. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa metode dalam mengumpulkan data, yaitu :

#### **1. Wawancara**

Wawancara merupakan suatu cara mengumpulkan data atau informasi dengan cara berdialog langsung dengan subjek. Wawancara dilakukan antara peneliti dengan narasumber, yaitu sejumlah 2 orang ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia, 2 orang karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia dan juga 1 orang manajer SDM pada PT Hou-Tech Indonesia untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan terkait judul penelitian. Wawancara pada penelitian ini dilakukan di kantor PT Hou-Tech Indonesia, yang berada di Kabupaten Pasuruan. Penelitian ini menggunakan jenis wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini termasuk dalam kategori wawancara mendalam (*in-dept interview*), dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas mengutarakan pertanyaan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan informasi yang lebih mendalam. Instrumen yang digunakan untuk



wawancara dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, buku catatan dan telepon genggam sebagai alat perekam suara.

## 2. Observasi

Peneliti menggunakan metode observasi nonpartisipatif dengan alasan agar dapat fokus mengamati perilaku karyawan dalam melaksanakan budaya kerja Jepang ketika menjalani aktivitas di perusahaan, serta mengamati bagaimana peranan budaya kerja Jepang tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan lokal. Instrumen yang digunakan untuk observasi dalam penelitian ini adalah panduan observasi, telepon genggam sebagai alat pengambil gambar, dan buku catatan.

## 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengumpulan data-data yang dimiliki perusahaan, seperti buku *company profile* yang berkaitan dengan judul penelitian, serta berbagai foto yang diambil di kantor PT Hou-Tech Indonesia, salah satunya yaitu foto para karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan, dan lain sebagainya.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan sebagai pengumpul data dalam penelitian. Pada penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

### 1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara pada penelitian ini berisi 19 pertanyaan, terbagi menjadi 7 pertanyaan untuk 2 orang ekspatriat, 6 pertanyaan untuk

seorang manajer sumber daya manusia, dan 6 pertanyaan untuk 2 orang karyawan lokal. Pertanyaan-pertanyaan tersebut bersifat semi terstruktur, dimana pertanyaan sudah tersusun namun peneliti masih diperbolehkan untuk mengutarakan pertanyaan-pertanyaan tambahan yang menunjang penelitian.

## 2. Panduan observasi

Panduan observasi pada penelitian ini berisi panduan yang akan dilakukan peneliti dalam melakukan observasi. Panduan ini terdiri dari langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam mengamati budaya kerja Jepang yang diaplikasikan oleh karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia dalam bentuk pekerjaan sehari-hari.

## 3. Telepon genggam sebagai alat perekam suara dan alat pengambil gambar

Telepon genggam digunakan oleh peneliti sebagai alat penunjang pengumpulan data. Peneliti menggunakan telepon genggam sebagai alat perekam suara pada saat melakukan wawancara, dan menggunakan telepon genggam sebagai alat pengambil gambar pada saat melakukan observasi dan dokumentasi. Kedua instrumen ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan terhadap apa yang sedang diamati.

#### 4. Buku catatan

Buku catatan digunakan oleh peneliti untuk mencatat fenomena tertentu dan hasil data yang perlu dicatat pada saat peneliti melakukan wawancara, observasi dan dokumentasi.

### G. Metode Analisis Data

Langkah pertama yang dilakukan oleh peneliti dalam menganalisis data dalam penelitian ini adalah dengan cara mengecek keabsahan data. Data yang diperoleh harus dijamin keabsahannya agar dapat dipertanggungjawabkan hasil penelitiannya, maka salah satu caranya adalah dengan melakukan triangulasi. Menurut Sugiono (2013:83), dengan triangulasi, maka sebenarnya peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber, yaitu peneliti mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan metode yang sama, yaitu wawancara. Peneliti mengecek kembali hasil wawancara para ekspatriat dengan melakukan wawancara kepada para karyawan lokal menggunakan pertanyaan yang hampir serupa, begitupun sebaliknya. Alasan menggunakan triangulasi sumber adalah untuk membuktikan kebenaran informasi dari beberapa sumber agar mencapai informasi yang konsisten. Peneliti juga menggunakan triangulasi teknik (metode), yaitu peneliti memeriksa kevalidan data dengan 3 metode yang berbeda, yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi.

Setelah triangulasi, selanjutnya peneliti melakukan 3 langkah menganalisis data seperti yang dituliskan oleh Nasution (1996:129) dalam Sugiono (2013), yaitu reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan.

1. Reduksi Data yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini, yaitu penyederhanaan berupa pensortiran budaya kerja Jepang apa saja yang benar-benar diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia, karena pada dasarnya suatu perusahaan Jepang di Indonesia hanya akan menggunakan beberapa budaya Jepang saja yang dirasa cocok oleh para ekspatriat untuk diterapkan pada perusahaannya.
2. Penyajian Data (*Display Data*) dalam penelitian ini, yaitu peneliti menyajikan seluruh data hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang budaya kerja Jepang apa saja yang diterapkan oleh ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia dan juga tentang peranan budaya kerja Jepang tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan lokalnya. Selanjutnya *display* diamati lebih lanjut, sehingga akan memudahkan dalam penarikan kesimpulan.
3. Menarik Kesimpulan. Peneliti melakukan penarikan kesimpulan dari keseluruhan penelitian yang dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi tentang peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh ekspatriat dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Profil dan Sejarah Perusahaan

PT Hou-Tech Indonesia merupakan perusahaan multinasional Penanaman Modal Asing (PMA) dibawah naungan perusahaan induk Hou-Tech Co., Ltd. yang berada di negara Jepang. Perusahaan ini bergerak pada bidang *wood working manufacturing* atau manufaktur pengolahan kayu, kayu diolah menjadi berbagai macam jenis pintu yang berbahan baku MDF (*Medium Density Fibreboard*) yang dilapisi (*laminate*) *wrapping sheet*, memproduksi rangkaian-rangkaian pintu, Kusen (*wakuset frame*), panel dan komponen-komponen pintu (*part*) sejenis lainnya. Bahan baku utama yang digunakan dalam kegiatan proses produksi 90% berasal dari impor dan selebihnya berasal dari barang lokal. Tujuan ekspor 100% ke perusahaan pusat (Hou-Tech. Co.Ltd). Marketing dan distribusi penjualan produk selanjutnya menjadi otoritas dari perusahaan pusat di Jepang.

PT Hou-Tech Indonesia berada di daerah Pasuruan Industrial Estate Rembang (PIER), yaitu di jalan Rembang Industri II/22 Rembang, Kabupaten Pasuruan – Jawa Timur. Perusahaan ini berdiri diatas lahan seluas 32.300 m<sup>2</sup> dengan luas bangunan 12.214 m<sup>2</sup>. Selain di Rembang, PT Hou-Tech juga berada di Surabaya, namun bedanya yang berada di Surabaya bukanlah perusahaan manufaktur seperti yang berada di Rembang, melainkan PT Hou-Tech Trading,



yaitu khusus untuk memperdagangkan baik secara impor maupun ekspor hasil jadi dari produk-produk yang telah dibuat oleh PT Hou-Tech Indoensia. Jumlah karyawan di PT Hou-Tech Indoensia adalah 320 orang, dengan rincian 159 orang karyawan laki-laki dan 161 orang karyawan perempuan. Jajaran *Top Management* pada perusahaan ini dipegang oleh ekspatriat *Parent Country Nationals* (PCN) atau ekspatriat yang berasal dari negara perusahaan induk berada, yaitu Jepang.

Perusahaan ini berdiri pada tanggal 24 April 2006, terdaftar sebagai (PDKB) Perusahaan Di Kawasan Berikat dengan SK Menkeu Nomor : S -396 / BC / 2006 tanggal 1 Juni 2006, terletak di Kawasan Industri PIER – Pasuruan dengan Ijin Bidang usaha BKPM No. 1199 / I / PMA / 2005 : Industri Panel Kayu Lainnya, Moulding dan Komponen Bahan bangunan. Selain itu, Pada Mei 2009, PT Hou-Tech Indonesia juga memperoleh Sertifikasi ISO 9001 karena dianggap telah menunjukkan kemampuan untuk memenuhi atau melampaui kepuasan pelanggan dalam hal fungsi produk, kualitas, dan kinerja, selain itu juga karena telah berhasil menerapkan peraturan, standar industri, dan praktik terbaik mengenai proses produksi dan hasil.

## **2. Motto, Nilai Inti dan Prinsip Bekerja Perusahaan**

### **a. Motto Perusahaan**

Motto perusahaan digunakan oleh PT Hou-Tech Indonesia sebagai panduan dasar yang menjadi pedoman dan komitmen nyata perusahaan dalam rangka menjalankan eksistensinya dalam hubungan dengan stake holder,

pelanggan, karyawan, sosial masyarakat yang manifestasikan dalam visi-misi dan pedoman sistem perusahaan. Motto PT Hou-Tech Indonesia, yaitu :

**“MARI KITA BUAT PRODUK BERNILAI GUNA TINGGI BAGI PELANGGAN, BEKERJA NYAMAN, MEMUPUK KEPERCAYAAN DAN MEMBAWA KEMAJUAN PERUSAHAAN KEDEPAN DENGAN KEKUATAN PENUH YANG LEBIH BAIK.”**

Untuk Pelanggan : Prioritas produk terbaik untuk pelanggan  
Untuk Kita (Karyawan Perusahaan) : Kesadaran akan hasil baik untuk kita  
Untuk Sosial : Menjaga kepercayaan sosial masyarakat  
Untuk Masa depan : Wujudkan harapan yang sama dimasa mendatang

**b. Nilai-Nilai Inti Perusahaan**

- 1) Untuk Pelanggan
  - a) Jaga kualitas hasil produksi dengan sebaik-baiknya
  - b) Jaga ketepatan waktu dalam pengiriman (*delivery*)
  - c) Jaga pemanfaatan kerja dengan biaya (*cost*) yang efektif
  - d) Jaga produk secara khusus (*specific*) yang bernilai tinggi
- 2) Bekerja: Nyaman
  - a) Bekerja dengan semangat
  - b) Bekerja dalam suasana hati gembira
  - c) Bekerja dengan perasaan jujur
  - d) Bekerja dengan budaya yang sopan santun

3) Kepercayaan

Ciptakan pertumbuhan kepercayaan sosial dan pasar kepada masyarakat luas

4) Kemajuan

Karyawan dan perusahaan bersama-sama menyatukan kekuatan penuh demi kemajuan bersama

**c. Prinsip Bekerja**

1) Mudah : Gunakan cara kerja yang tidak sulit

2) Enak : Lakukan gerakan kerja yang aman dan rileks

3) Cepat : Terapkan sistem kerja yang praktis dan tepat hasil

**d. Prinsip Budaya Kerja Perusahaan**

PT Hou-Tech Indonesia menerapkan dua prinsip budaya kerja utama yang diadopsi dari budaya kerja Jepang, yaitu Kaizen dan 5S.

1) Kaizen adalah perbaikan berkesinambungan menuju arah yang lebih baik

2) 5S merupakan budaya kerja Jepang, yang memiliki makna pemeliharaan tempat kerja.

a) *Seiri* : Pilih barang perlu dan buang barang tidak terpakai

b) *Seiton* : Susun tata letak barang agar mudah dimengerti

c) *Seiso* : Bersihkan alat dan tempat kerja tanpa mengotori lagi

d) *Seiketsu* : Rawat dan pelihara kebersihan yang telah dicapai

e) *Shitsuke* : Jadikan kebiasaan dan aturan dalam praktek.

### 3. Logo Perusahaan



**Gambar 3 Logo PT Hou-Tech Indonesia**

*Sumber : Personalia PT Hou-Tech Indonesia, 2017*

### 4. Struktur Organisasi

PT Hou-Tech Indonesia dipimpin oleh seorang Presiden Direktur dan 2 orang Wakil Presiden Direktur. Perusahaan ini memiliki 2 departemen, yaitu Departemen Produksi dan Departemen Umum. Masing-masing departemen dipimpin oleh seorang Manajer, dan dibantu oleh Sub Manajer, CSV (*Chief Supervisor*), SV (*Supervisor*), SSV (*Sub Supervisor*), *Leader*, *Sub Leader*, QC (*Quality Control*) Bagian, *Chief Operator* dan *Operator*. Bagan Struktur Organisasi PT Hou-Tech Indonesia telah terlampir (Lampiran 3).

#### a. Departemen Produksi

Departemen ini terdiri dari 2 sub departemen, yaitu :

- 1) Produksi, dipimpin oleh seorang Sub Manajer. Sub departemen ini membawahi berbagai kegiatan, seperti :

- a) *Cut & Mould* (Pemotongan dan Percetakan), terdiri dari :  
*Moulding, Cutting, Moulding Line, MSPS, BOX, YS, WAKU, R.Saw, Jumping Saw* dan *Hikiwari Core*
- b) *Base Process* (Proses Dasar), terdiri dari : *Flushing, Shinggumi* dan *Press*
- c) *Laminate* (Pelapisan), terdiri dari : *Menzai, Syouno* dan *Mentory*
- d) *Assembly* (Pemasangan), terdiri dari : *Sizing & Door, Syouno, W. Sizer, Tenona, Edge Bender, Router, Pasang Kaca* dan *Borring*
- e) *Finishing* (Penyelesaian Tahap Akhir), terdiri dari : *Door + Syouno, Finishing Door* dan *Finishing Syouno*

2) Produksi Umum, dipimpin oleh seorang Sub Manajer. Sub departemen ini membawahi berbagai kegiatan, seperti : Administrasi Proses, *Quality Control (QC) Proses, QC Finishing, PPC, Packing, Logistik* dan Gudang

**b. Departemen Umum**

- 1) Umum, dipimpin oleh seorang Manajer dan membawahi 3 *section*, yaitu :
  - a) *Personalia*, terdiri dari : *Purchasing* dan *Document Control*
  - b) *General Service*, membawahi *Security, House Keeping* dan *Driver*
  - c) *Maintenance* (Permeliharaan)
- 2) *Accounting*, dipimpin oleh seorang Manajer dan membawahi 2 *section*, yaitu *Finance* dan *Accounting*



### 3) HTT (Hou-Tech Trading)

HTT merupakan perwakilan penjualan / *show room* di Surabaya dan dipimpin oleh seorang manajer.

## B. Penyajian Data

### 1. Hasil Wawancara dengan Ekspatriat

#### a. Ekspatriat I

Nama : Erico Yuichi  
Jabatan : Presiden Direktur  
Tempat Wawancara : Kantor PT Hou-Tech Indonesia  
Tanggal Wawancara : 6 Februari 2018

#### 1) Awal Mula Bekerja di PT Hou-Tech Indonesia

“Saya memulai karier saya di PT Hou-Tech Indonesia sekitar bulan Desember 2016. Berarti saat ini sudah kurang lebih satu tahunan. Saat saya datang kesini, perusahaan ini sudah berjalan, saya menggantikan posisi ekspatriat sebelum saya karena memang selalu terjadi pertukaran tempat tugas antar ekspatriat di seluruh kantor cabang Hou-Tech co. Ltd.”

#### 2) Komunikasi dengan Karyawan Lokal

“Karena terkendala bahasa sehingga ada beberapa yang membutuhkan penerjemah atau pekerja kami yang memang bisa berbicara bahasa Jepang. Tidak semua karyawan lokal bisa melakukan komunikasi dengan kami. Hanya karyawan-karyawan tertentu saja yang memiliki jabatan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, sehingga mereka harus berdiskusi dengan kami terlebih dahulu, contohnya seorang manajer. Jikalau memang ada karyawan lokal yang ingin menyampaikan aspirasi atau apapun kepada kami, diperbolehkan, tapi mereka harus menyampaikannya kepada bagian SDM / HRD terlebih dahulu, kelak pihak HRD yang akan menyampaikan kepada kami. Kemudian kami juga langsung akan menjawab hal tersebut melalui HRD, dan HRD yang akan menyampaikannya kepada karyawan lokal tadi.”

#### 3) Penilaian dan Persepsi terhadap Karyawan Lokal

“Kalau penilaian saya, pastinya ada yang baik dan ada yang buruk, itu wajar. Ada beberapa karyawan yang kurang efektif dan efisien dalam bekerja. Kasus ini membuat saya mencoba berdiskusi dengan pihak HRD

untuk menanyakan mengapa karyawan tersebut bisa seperti itu, apakah memang ia begitu sedari dulu atau ia sedang memiliki masalah.

Kalau persepsi saya tentang mereka adalah orang Indonesia itu sangat suka berbicara dengan teman, saat sedang bekerjapun berbicara, namun karyawan Hou-Tech Indonesia sendiri sudah dibiasakan untuk menerapkan budaya kerja yang biasa dianut oleh masyarakat Jepang, yaitu sunyi dalam bekerja, orang Jepang tidak suka keramaian pada saat bekerja karena akan memecah konsentrasi kami, apalagi jika ada orang yang suka membual dan bercanda saat kerja, itu akan sangat kami benci. Maka dari itu, kantor PT Hou-Tech Indonesia sangat sepi pada saat jam kerja, itu karena kami tidak berbicara pada saat bekerja.

Hal yang saya sukai dari orang Indonesia, yaitu mereka masih bisa tersenyum saat sedang stres atau ada masalah dalam pekerjaan. Tidak seperti orang Jepang yang jikalau sedang memiliki permasalahan akan berlarut-larut memikirkannya hingga terpuruk.”

#### **4) Budaya Kerja di PT Hou Tech Indonesia**

“Saya sebagai ekspatriat yang membawa budaya kerja Jepang untuk diterapkan disini sudah pasti mengharapkan penerapan budaya kerja disini adalah 100% budaya kerja Jepang. Namun seiring berjalannya waktu, saya mulai menyadari ternyata tidak semua hal berjalan sesuai dengan rencana saya. Sayapun sadar kalau saya ini hanya menumpang di Indonesia jadi tidak bisa memaksakan kehendak. Yang saya maksud adalah PT Hou-Tech Indonesia ini memang benar menerapkan budaya kerja Jepang, namun kalau dilihat-lihat masih ada juga beberapa budaya kerja Indonesia disini, walaupun sedikit sekali. Contohnya adalah melibatkan Tuhan dalam setiap pekerjaan. Disini sebelum memulai bekerja ada doa bersama terlebih dahulu. Unsur keagamaan yang melekat pada diri para karyawan masih sangat kental. Kalau orang Jepang tidak pakai doa-doa langsung saja bekerja. Karena bagi kami jika sudah mulai waktu bekerja ya langsung bekerja, tidak boleh menunda pekerjaan, harus disiplin. Contoh lain yaitu orang Indonesia sangat suka tersenyum dan menyapa, jika bertemu dengan kami para ekspatriat pasti tersenyum dan menyapa. Kami tidak biasa dengan hal itu. Di Jepang, orang saling menyapa dengan cara membungkukkan badan. Tapi tidak masalah, itu merupakan hal yang baik. Tapi ada budaya kerja orang Indonesia yang sangat saya benci, yaitu suka sekali menumpuk pekerjaan. Misalnya ada pekerjaan yang harus diselesaikan sekarang tetapi ia memilih untuk menundanya tidak tahu apa alasannya. Kemudian ada tugas baru, tetap saja ditunda lagi. Hingga akhirnya pekerjaannya menumpuk dan bisa-bisa sampai melampaui waktu *deadline* pengumpulan. Karyawan seperti itu yang membuat saya semakin ingin menerapkan budaya kerja Jepang sepenuhnya.”

#### **5) Budaya Kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia**

“Budaya kerja Jepang yang diterapkan disini merupakan budaya kerja yang sudah biasa saya gunakan dalam bekerja sehari-hari di Jepang dulu.

Budaya kerja tersebut saya bawa kesini karena saya merasa budaya kerja Jepang sangat baik untuk diterapkan dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuannya serta untuk mendisiplinkan para karyawannya, ini bisa menjadi kebiasaan yang baik untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu budaya kerja yang saya bawa tersebut ternyata juga sudah diterapkan terlebih dahulu oleh perusahaan induk kami di Jepang sana, yaitu Hou-Tech Co. Ltd.

Budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia ini adalah *Kaizen* dan 5S.”

#### 6) Bentuk Penerapan *Kaizen*

“Penerapan *Kaizen* dan 5S di PT Hou-Tech Indonesia ini sangat kental. Untuk *Kaizen* sendiri, kami para ekspatriat berusaha menerapkannya dengan cara menyadarkan para karyawan disini. Misal mereka sedang melakukan kesalahan, baik itu kecil ataupun yang fatal, akan saya marahi dan saya tanya apakah kamu mau terus-terusan menjadi buruk seperti ini? Apakah kamu tidak malu? Apakah kamu bekerja tidak pakai hati kamu? Lalu saya bilang lagi coba kamu terapkan budaya kerja *Kaizen*. *Kaizen* itu bermakna perbaikan. Lalu terbukti keesokan harinya dan seterusnya karyawan yang saya marahi tersebut mencoba memperbaiki segalanya. Contoh lain dari penerapan *Kaizen* disini adalah adanya evaluasi rutin dalam segala hal. Misal, kami memiliki sebuah tim yang bernama *Kaizen Patrol*, tim ini terdiri dari gabungan ekspatriat dan manager yang bertugas memeriksa apakah semua karyawan disini sudah menjalankan budaya kerja *Kaizen* atau belum, sejauh mana keakuratan penerapannya, apa saja dampak baik yang ditimbulkan, apa saja kendala dalam menjalankannya. Semua hal diperiksa dan dipantau secara detail oleh tim ini. Kalau ada karyawan yang terbukti tidak melaksanakan *Kaizen*, ya kami tidak segan-segan menegur bahkan memarahinya. Namun sebelumnya kami akan tanya-tanya terlebih dahulu mengapa ia tidak menjalankan *Kaizen*, apakah terdapat kendala? Budaya *Kaizen* yang diamati oleh tim ini banyak bentuknya, namun mayoritas tidak kasat mata selayaknya 5S, misalnya si A bulan lalu mencapai target sebesar 70%, sehingga bulan ini ia harus mampu mencapai lebih dari 70% tersebut. Harus itu. Karena makna *Kaizen* kan perubahan menjadi lebih baik. Lalu contoh lainnya dalam proses produksi, misal bulan lalu ditemukan dalam proses *Quality Control* masih terdapat kecacatan produk sebesar 15%, untuk bulan ini harus dibawah 15% tersebut atau bahkan harus 0% kalau bisa.”

#### 7) Bentuk Penerapan 5S

“Kaiu 5S saya rasa lebih aplikatif ya penerapannya, lebih bisa dilihat. Disini sangat ketat untuk penerapan 5S ini, bukan karena apa-apa, orang Jepang suka kebersihan. Apalagi untuk tempat kerja dan lingkungan kerja, tidak ada toleransi, harus bersih dan rapi. Kalau bentuk penerapan 5S tidak usah saya jelaskan panjang-panjang ya. Nanti saya berikan saja contoh angket penilaian 5S kepada kamu (terlampir pada Lampiran 4). Intinya

sama seperti *Kaizen*, disini juga ada tim *5S Patrol* yang bertugas melakukan sidak rutin seminggu 2 kali. Iya, memang sesering itu. Hal ini dilakukan agar budaya kerja 5S ini benar-benar diterapkan oleh para karyawan. Kalau tim *Kaizen Patrol* memeriksa secara detail, tim *5S Patrol* jauh dituntut untuk lebih detail. Karena kan 5S lebih terlihat oleh mata, misalnya saja ada sampah bungkus makanan di atas meja kerja, itu ia sudah melanggar 3 poin dari 5S. Yang pertama adalah *Seiri* atau pemilahan, karena masih terdapat barang yang tidak perlu di meja kerjanya. Kedua adalah *Seiso* atau kebersihan, karena dia tidak membuang sampah pada tempatnya dan meletakkan sampah tersebut di meja kerja. Yang ketiga adalah *Shitsuke*, karena dia tidak bisa disiplin dalam menerapkan budaya kerja 5S ini.”

#### **8) Bentuk Peningkatan Kinerja Karyawan Lokal**

“Banyak sekali, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kalau kualitas contohnya seperti sekarang setiap karyawan melakukan sebuah kesalahan, pasti akan sadar dengan sendirinya akan budaya kerja *Kaizen*. Mereka akan mencoba memperbaiki menjadi lebih baik lagi, dan ini bersifat berkesinambungan. Saya bangga dengan mereka. Padahal saya hanya mengajarkan dan menasihati mereka satu kali tapi ajaran saya tersebut sudah langsung melekat kuat dalam hatinya. Ini peningkatan kualitas yang paling saya sukai. Peningkatan kualitas ini turut menunjang peningkatan kinerja mereka pula.

Kalau dari kuantitas, contohnya seperti peningkatan jumlah target perusahaan yang dapat dicapai. Misal tahun lalu tercapai 7/10 target, tahun ini sudah bisa mencapai 9/10. Kinerja mereka meningkat, produktivitas perusahaan juga meningkat.

Sedangkan kalau efek dari 5S sendiri paling dapat dilihat bentuk peningkatan kinerjanya. Contohnya adalah untuk penerapan *Seiri* atau ringkas dalam proses produksi. Jadi disini mesin pemotongan kayu itu kita letakkan bersebelahan dengan mesin pencetak/pembentuk pintu. Tujuannya agar memudahkan para pekerja untuk mencapai kinerja terbaiknya. Jadi semisal kayu telah selesai dipotong, kayu tidak perlu dibawa jauh-jauh menuju mesin pencetak, langsung kasihkan saja ke sebelahnya, yaitu pekerja yang bertugas mengoperasikan mesin pencetak untuk dicetak dalam bentuk pintu. Kan logikanya kayu itu berat ya, jadi kalau mesin pencetaknya jauh, pasti akan memerlukan ekstra waktu untuk mengangkut beberapa kayu dari mesin pemotong menuju mesin pencetak. Boros di waktu dan tenaga. Jadi kita bikin lebih efisien saja. Dengan demikian dapat terlihat peningkatan kinerja pada pekerja pemotong kayu. Misal dalam waktu 1 jam, dulu ia habiskan 30 menit untuk memotong kayu, 30 menit untuk mengantarkan hasil potongan kayu tadi menuju mesin pencetak yang berada di ujung ruangan, mengapa pengantaran bisa sampai 30 menit? Karena seperti yang saya bilang tadi kan sekali potong bukan hanya jadi 1 saja, tapi bisa beberapa dan kayu itu berat. Jadi bisa beberapa kali bolak-balik untuk mengantarkan hasil potongan kayu



tersebut. Kalau sekarang dalam kurun waktu 1 jam, 53 menit untuk melakukan pemotongan, lalu hanya membutuhkan waktu 7 menit saja untuk *mengoper* hasil potongannya ke petugas pengoperasi mesin pencetak kayu yang berada disebelahnya. Kami orang Jepang suka yang ringkas-ringkas, seperti budaya kerja *Seiri* dalam 5S ini.”

#### **9) Penilaian terhadap Peranan Budaya Kerja Jepang dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal**

“Menurut saya sangat berperan. Peningkatan kinerja karyawan lokal disini mayoritas disebabkan oleh penerapan budaya kerja Jepang *Kaizen* dan 5S.”

#### **b. Ekspatriat II**

Nama : Osamu Mitsuko

Jabatan : Wakil Presdir 2

Tempat Wawancara : Kantor PT Hou-Tech Indonesia

Tanggal Wawancara : 31 Januari 2018

##### **1) Awal Mula Bekerja di PT Hou-Tech Indonesia**

“Saya ditugaskan di Indonesia sejak Januari 2017, terhitung hari ini berarti sudah 1 tahun. Saya datang ke Hou-Tech Indonesia pada saat perusahaan ini telah berjalan.”

##### **2) Komunikasi dengan Karyawan Lokal**

“Untuk masalah bahasa, tidak jarang kami menggunakan bahasa Inggris, selain itu juga dibantu oleh penerjemah bahasa Jepang agar lebih mudah. Ya, komunikasi antar karyawan lokal dengan kami harus melalui jalur hierarki. Ada beberapa hal yang membuat kami tidak bisa melakukan komunikasi secara langsung dengan mereka, salah satunya adalah terkendala bahasa seperti yang sudah saya sebutkan tadi.”

##### **3) Penilaian dan Persepsi terhadap Karyawan Lokal**

“Saya menilai kerja mereka sudah cukup baik hingga hari ini, namun sudah pasti masih terdapat beberapa sikap ataupun pekerjaan mereka yang kurang baik, tetapi yang membuat saya salut adalah mereka selalu mau melakukan *kaizen* atau perubahan menuju arah yang lebih baik. Persepsi saya mengenai karyawan lokal atau orang Indonesia adalah mereka selalu menomorsatukan agama dan TuhanNya. Mayoritas karyawan disini beragama Islam. Saat sedang rapat, se-*urgent* apapun rapat itu, jika sudah terdengar adzan maka rapat akan dihentikan sejenak karena mereka harus melakukan sholat terlebih dahulu. Berbeda dengan kantor di Jepang, pada saat rapat tidak boleh ada hambatan sedikitpun, rapat harus tetap berjalan



tidak peduli apapun yang terjadi. Kami sampai harus menunda jam makan siang kami karena masih rapat.

Dulu sebelum saya berangkat ke Indonesia, saya sempat takut bahwa masyarakat Indonesia akan kolot soal agama, tapi ternyata setelah saya menjalani kehidupan saya beberapa bulan di Indonesia tidak demikian. Para karyawan lokal disini masih menjaga toleransinya dalam beragama. Mereka *open minded*. Mereka tidak menghina pekerja dengan agama minoritas seperti kami para ekspatriat.”

#### **4) Budaya Kerja di PT Hou Tech Indonesia**

“Disini menggunakan budaya kerja Jepang pastinya. Kalau ditanya apakah sudah sepenuhnya atau belum, jawabannya adalah belum. Tapi mayoritas sudah. Jika dibandingkan dengan perusahaan nasional Indonesia, dapat dirasakan atmosfer perbedaan budaya kerja yang kental, karena kita disini menerapkan budaya kerja Jepang, jadi kami lebih disiplin. Disiplinnya beda, lebih ketat sebagaimana orang-orang Jepang, sangat minim toleransi. Kalau budaya kerja Indonesia masih ada juga disini, tapi sedikit sekali. Contohnya adalah budaya tolong-menolong. Pernah saya temui beberapa kali misal saja si A sedang banyak pekerjaan, si B sedang sedikit pekerjaan. Si A meminta tolong kepada B untuk membantu pekerjaannya. Kalau kami orang Jepang tidak suka dengan hal semacam itu. Menolong orang itu baik, tapi tidak dalam menyelesaikan pekerjaan. Karena kan belum tentu si B paham akan tugas tersebut, bisa jadi porsinya beda, hal ini malah akan membuat pekerjaan tersebut selesai dengan hasil yang tidak maksimal atau bahkan lebih buruk lagi dengan hasil yang salah. Jadi lebih baik lagi kalau si B sebaiknya tidak usah menolong si A. Hal ini juga akan membuat si A melepas tanggung jawab pekerjaannya.”

#### **5) Budaya Kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia**

“Budaya kerja Jepang yang diterapkan disini adalah 5S dan *Kaizen*. Budaya kerja tersebut diterapkan di Hou-Tech Co. Ltd dan saya terapkan juga disini agar perusahaan ini mengadopsi nilai-nilai baik yang dimiliki oleh bangsa Jepang.”

#### **6) Bentuk Penerapan *Kaizen***

“Kalau penerapan *Kaizen* lebih sulit terlihat ya. Ya paling yang terlihat kasat mata contohnya kita memiliki program mini *improvement* yang akan memberikan beberapa perbaikan kecil namun memiliki makna yang berarti pada hasil. Perbaikan-perbaikan tersebut kami harap dapat memberikan keuntungan yang cukup besar bagi perusahaan, seperti *waste elimination*, pengurangan biaya dan peningkatan produktivitas. Selain itu kami juga punya tim *Kaizen Patrol*. Tim ini bertugas memeriksa sejauh mana budaya kerja *Kaizen* telah dilaksanakan oleh para karyawan. Patroli ini akan dilaksanakan sebulan sekali. Kami mengevaluasi segala hal yang berkaitan dengan *Kaizen*, dari mulai penerapannya, kendala dalam melaksanakannya serta hasil-hasilnya.”

### 7) Bentuk Penerapan 5S

“Budaya Kerja 5S adalah budaya kerja Jepang yang dapat dikatakan paling berhasil penerapannya. Kami juga ada tim 5S *Patrol*. Dan tim ini lebih ketat jika sedang melakukan pemeriksaan 5S. Jika ada sesuatu yang tidak sesuai, maka akan benar-benar dimarahi saat itu juga. Kami tidak ada toleransi kalau soal 5S. Karena 5S ini kan juga bisa dijadikan cerminan diri ya. Kalo orang Jepang suka yang bersih, rapi juga. Kami akan marah jika ada orang yang buang sampah sembarangan. Kami juga marah jika ada orang yang tidak rapi. Karena kalau kami melihat kotoran walaupun sekecil apapun itu akan mengganggu konsentrasi kerja kami. Peletakkan barang juga akan sangat kami perhatikan. Misal ada barang X yang seharusnya diletakkan di tempat A, namun ternyata barang tersebut diletakkan di tempat B, saya juga akan memarahi orang yang meletakkannya. Mungkin bagi ia ini sepele, tapi bagi saya ini penting karena jika dibiarkan akan jadi *bad habit*. Kami menerapkan ini pada semua barang, baik peletakkan mesin-mesin, hingga ke barang sekecil spidol. Jadi spidol disini peletakkannya disesuaikan dengan warna-warnanya. Spido hitam ya diletakkan di dalam *box* spidol hitam, dan *box* tersebut juga diberikan penamaan. Jika kita temukan ada spidol merah di dalam *box* spidol hitam, itu bisa jadi masalah besar, akan kami marahi orang yang meletakkannya. Perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur kayu, tapi banyak sekali tamu yang mengira bahwa ini ada pabrik obat atau pabrik makanan karena kantor ini sangat bersih. Kan biasanya pabrik obat atau makanan itu notabene pabriknya bersih-bersih karena harus menjaga kehygienisan produknya.”

### 8) Bentuk Peningkatan Kinerja Karyawan Lokal

“Terdapat banyak peningkatan kinerja karyawan lokal akibat penerapan budaya kerja Jepang. Kalo dari Kaizen tersirat saja ya, tidak bisa dilihat dengan mata, tapi bisa dirasakan. Bisa langsung dilihat pada karakter karyawan lokal disini. Sudah tertanam dalam hati nurani mereka untuk selalu melakukan perbaikan. Mereka salah lalu dimarahi, itu adalah hal yang biasa disini. Pernah saya marah hebat kepada seorang pegawai disini, lalu pada akhirnya saya tanya kepada dia, kamu malu tidak saya marahi. Dia menjawab tidak karena memang dia sadar dia salah dan inilah resiko yang harus ia terima. Lalu dia bicara lagi tanpa saya suruh, dia mengatakan kalau dia berjanji akan berubah menjadi lebih baik lagi dalam pekerjaannya. Dan dia buktikan itu, kinerjanya terus meningkat hari demi hari. Saya bangga kepadanya.

Kalau 5S lebih ke kebersihan, kerapian serta keteraturan tata letak barang-barang ya. Kan kalau tempat kerja bersih dan rapi, barang-barangnya teratur, maka karyawan juga akan lebih maksimal kerjanya.”

### 9) Penilaian terhadap Peranan Budaya Kerja Jepang dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal

“Cukup berhasil. Jika diamati sekarang sehari-hari para karyawan lokal lebih sering memakai budaya kerja Jepang, ya walaupun belum bisa sepenuhnya dan masih terdapat beberapa kendala. Kinerja karyawan lokalpun semakin hari semakin baik akibat budaya kerja Jepang.”

## 2. Hasil Wawancara dengan Manajer Sumber Daya Manusia

Nama : Amalia  
Jabatan : Manajer Sumber Daya Manusia  
Tempat Wawancara : Kantor PT Hou-Tech Indonesia  
Tanggal Wawancara : 14 Desember 2017

### 1) Sikap dan Kemampuan Karyawan Lokal

“Disini seluruh karyawan lokal tergolong sangat patuh terhadap peraturan. Mungkin karena di perusahaan ini menggunakan budaya kerja Jepang yang terkenal memiliki disiplin yang sangat tinggi. Selain itu karyawan lokal juga sudah dapat dikatakan tepat waktu dalam menyelesaikan target pekerjaan, alias tidak ada yang molor dari *deadline*, sebab jika melampaui *deadline* maka pimpinan ekspatriat akan marah karena mereka tidak suka sesuatu yang tertunda. Hal itu dirasa bisa menghambat efektivitas pencapaian tujuan perusahaan. Kemampuan karyawan lokal juga sudah relatif cukup sesuai dengan program pelatihan atau standar kompetensi.”

### 2) Penilaian dan Persepsi terhadap Ekspatriat

“Positifnya adalah mereka penuh semangat, antusias dan sangat bertanggungjawab. Mereka mau memberikan contoh terlebih dahulu tentang bagaimana budaya kerja Jepang yang mereka bawa, karena memang karyawan lokal masih belum begitu paham apa dan bagaimana budaya kerja Jepang yang mereka maksud. Seiring berjalannya waktu penerapan budaya kerja Jepang tersebut, para ekspatriat tetap memantau dan mengoreksi apakah penerapannya sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum. Jikalau belum, maka ekspatriat tidak segan-segan untuk menegur dan memberitahu yang benar. Para ekspatriat juga memiliki sifat yang perfeksionis, dimana segala sesuatu yang kami kerjakan dituntut untuk tidak memiliki kecacatan sekecil apapun.

Negatifnya adalah para ekspatriat terlalu tertutup kepada kami, karyawan lokal. Mereka benar-benar tidak mau melakukan komunikasi dengan kami kecuali pada saat *meeting* mengenai pekerjaan. Banyak karyawan lokal yang mengeluhkan kepada saya bahwa para ekspatriat kurang bersahabat. Mungkin karena kita orang Indonesia sudah terbiasa dengan ramah-tamah, lalu mereka bertemu dengan ekspatriat (orang Jepang) yang notabene

memiliki sifat individual, jadi mereka merasa cukup kaget dan belum terbiasa saja.”

### **3) Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat di PT Hou-Tech Indonesia**

“Disini ada 2 budaya kerja Jepang yang diterapkan, yaitu *Kaizen* dan 5S.”

### **4) Penilaian terhadap Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal**

“Baik *Kaizen* maupun 5S, keduanya sama-sama memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal. Kalau *Kaizen* bentuk peningkatan kinerjanya ada yang dari segi kualitas dan kuantitas. Kalau kuantitas ya seperti peningkatan presentase pencapaian jumlah target, peningkatan jumlah laporan yang diselesaikan, penurunan absensi, dan lain sebagainya. Kalau dari kualitas, lebih ke kesadaran masing-masing karyawan lokal untuk melakukan perbaikan sudah dibilang cukup berhasil. Kalau 5S ya lebih gampang lagi dilihatnya, kerapian dan kebersihan, lihat saja sendiri kantor ini bagaimana. Tidak terlihat sampah sedikitpun, kan? Itu karena program evaluasi 5S diadakan setiap seminggu 2 kali. Dalam peningkatan kinerja karyawanpun cukup terlihat. Misalnya karena penataan berbagai peralatan produksi sesuai dengan tempatnya dan diberi penamaan juga maka akan mempermudah pekerjaan para karyawan produksi sehingga dapat menghemat waktu dan meningkatkan jumlah hasil produksi.”

## **3. Hasil Wawancara dengan Karyawan Lokal**

### **a. Karyawan Lokal I**

Nama : Afifah Syachgita  
Jabatan : Supervisor Expor-Import  
Tempat Wawancara : Kantor PT Hou-Tech Indonesia  
Tanggal Wawancara : 14 Desember 2017

### **1) Komunikasi dengan Ekspatriat**

“Kami karyawan lokal biasanya berkomunikasi dengan ekspatriat melalui perantara penerjemah. Hal ini dikarenakan kami tidak bisa berbahasa Jepang, begitupun dengan ekspatriat juga tidak mengerti bahasa Indonesia. Kalau saya pribadi, saya bisa berkomunikasi langsung dengan para ekspatriat tanpa melalui jalur hierarki terlebih dahulu, karena saya merupakan seorang Supervisor Expor-Import yang mengetahui keadaan langsung di lapangan mengenai ekspor-impor, jadi saya sering melakukan diskusi dengan ekspatriat mengenai kegiatan dan keputusan ekspor-impor.



Tapi kalau untuk karyawan lain harus melalui atasannya terlebih dahulu, tidak bisa langsung komunikasi dengan ekspatriat.”

## **2) Budaya Kerja yang Digunakan dalam Pekerjaan Sehari-hari**

“Saya dalam pekerjaan sehari-hari di kantor menggunakan budaya kerja Jepang, namun tidak sepenuhnya. Sebagai orang Indonesia asli, terkadang saya masih menerapkan apa yang telah menjadi kebiasaan bagi diri saya. Namun tidak dapat dipungkiri, penerapan budaya kerja Jepang di perusahaan ini membawa banyak dampak baik bagi diri saya pribadi maupun kinerja saya di kantor.”

## **3) Budaya Kerja Jepang di PT Hou-Tech Indonesia**

“Berdasarkan yang saya ketahui, ada 2 budaya kerja Jepang yang diterapkan disini ya. Ada *Kaizen* dan 5S. Kalau *Kaizen* itu memiliki makna perubahan menjadi lebih baik lagi. Kalau 5S itu lebih ke kebiasaan bersih dan rapi begitu.”

## **4) Alasan Bersedia Menerapkan Budaya Kerja Jepang**

“Alasan saya *simple*. Ya karena sudah peraturan disini begitu. Saya sebagai karyawan tidak bisa menolak. Tapi bukan suatu masalah bagi saya, karena tidak ada ruginya juga menerapkan budaya kerja Jepang. Saya jadi terlatih menjadi lebih disiplin.”

## **5) Kendala dalam Menerapkan Budaya Kerja Jepang**

“Mungkin kendala masing-masing karyawan lokal berbeda ya. Tapi kalau dari saya pribadi saya merasa belum bisa konsisten. Misalnya untuk 5S, saya pribadi orangnya masih sembrono, kadang saya masih suka meletakkan barang sembarangan, belum pada tempatnya. Saya sudah sering ditegur tapi kadang masih lupa juga. Lalu ada lagi, saya terkadang masih suka ngobrol sama rekan kerja saya, untung ada yang mengingatkan jadi saya langsung hentikan obrolan saya dan suasana kembali hening.”

## **6) Bentuk Peningkatan Kinerja**

“Bentuk peningkatan kinerja yang paling saya rasakan dari *Kaizen*, yaitu saya menjadi memacu diri saya sendiri untuk terus-menerus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Misalnya saja, dalam kurun satu bulan, dulu saya hanya bisa melakukan 20 kegiatan ekspor-impor, namun karena terpacu dengan *Kaizen*, saat ini dalam seminggu saya bisa melakukan setidaknya 35-40 kegiatan ekspor-impor. Tentu saja apa yang saya lakukan ini selalu menuai pujian dari atasan saya hingga ekspatriat. Mereka bilang begitulah memang efek baik dari *kaizen*, dapat meningkatkan kinerja seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Kalau dari 5S sendiri, saya menjadi lebih rajin menata meja kerja saya, saya bersihkan setiap hari, saya letakkan barang sesuai tempatnya.”



### 7) Penilaian terhadap Peranan Budaya Kerja Jepang yang diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja

“Kalau untuk keberhasilannya, saya nilai sudah berhasil ya. Sudah banyak buktinya kinerja kami benar-benar mengalami peningkatan karena diterapkannya budaya kerja Jepang tersebut.”

#### b. Karyawan Lokal II

Nama : Fathir Hakim

Jabatan : Leader of Quality Control Finishing

Tempat Wawancara : Kantor PT Hou-Tech Indonesia

Tanggal Wawancara : 14 Desember 2017

##### 1) Komunikasi dengan Ekspatriat

“Kita disini dibantu pakai *translater*, ya karena memang sedikit sekali jumlah karyawan disini yang bisa berbahasa Jepang. Kalaupun ada yang bisa itu hanya bahasa Jepang dasar saja, tidak begitu lancar. Ada yang fasih, namun jumlahnya sangat sedikit.

Kalau untuk komunikasi langsung dengan ekspatriat, saya rasa tidak bisa ya. Benar, harus melalui jalur hierarki. Harus disampaikan terlebih dahulu ke atasannya, baru atasan yang akan menyampaikannya kepada ekspatriat.”

##### 2) Budaya Kerja yang Digunakan dalam Pekerjaan Sehari-hari

“Biasanya menggunakan budaya kerja Jepang, yaitu *Kaizen* dan 5S. Tapi kadang-kadang juga masih sering terbawa budaya kerja Indonesia secara tidak sadar. Jadi kalau boleh saya simpulkan, menurut saya pribadi penerapan budaya kerja Jepang dalam pekerjaan sehari-hari masih 80%.”

##### 3) Budaya Kerja Jepang di PT Hou-Tech Indonesia

“*Kaizen* dan 5S, yang diajarkan oleh ekspatriat kepada kami ya 2 itu. Mereka memberi contoh terlebih dahulu kepada kami lalu selanjutnya kami sendiri yang menjalankannya, namun mereka tetap memantau dan ada evaluasinya juga. Ada tim-tim yang memeriksa, namanya *Kaizen Patrol* dan 5S *Patrol*.”

##### 4) Alasan Bersedia Menerapkan Budaya Kerja Jepang

“Alasannya adalah penerapan budaya kerja Jepang sudah mutlak menjadi peraturan disini. Kalau saya boleh cerita sedikit, di masa-masa awal saya bekerja disini saya merasa keberatan karena belum terbiasa. Berat rasanya harus bersih-bersih setiap hari karena harus menerapkan budaya kerja 5S itu. Pekerjaan sedang menumpuk tapi saya harus bersih-bersih. Sempat

kesal. Tapi semakin hari saya semakin sadar kalau ini adalah kebiasaan yang baik. Saya jadi terlatih untuk menjadi pribadi yang bersih.”

#### **5) Kendala dalam Menerapkan Budaya Kerja Jepang**

“Masih sering lupa, terutama untuk yang 5S itu ya. Dulu saya masih sering makan di meja kerja saya pada saat jam istirahat, tapi sampahnya tidak langsung saya buang, saya biarkan dulu di atas meja. Namun kebiasaan tersebut lambat laun sudah mulai hilang, ya karena saya dituntut untuk menerapkan budaya kerja 5S ini secara serius. Lalu, peletakan barang juga. Sehabis menulis, pulpenya saya letakkan begitu saja di meja, tidak saya kembalikan ke tempat penyimpanan peralatan tulis. Ini hal sepele yang sering saya lupakan. Kalau untuk *Kaizen* saya tidak menemukan kendala yang serius dalam menjalankannya.”

#### **6) Bentuk Peningkatan Kinerja**

“Berkat adanya budaya kerja Jepang 5S, saya menjadi lebih bisa menjaga kebersihan. Meja kerja saya selalu saya rapikan. Awalnya hanya karena takut ditegur oleh atasan dan ekspatriat, namun dari rasa takut tersebut akhirnya menjadi kebiasaan yang setiap hari pasti saya lakukan. Ternyata rasanya nyaman kalau tempat kerja (meja kerja) bersih dan rapi. Saya jadi bisa lebih fokus dalam bekerja dan menyelesaikan tugas. Ini juga berdampak bagi peningkatan kinerja saya.

Begitupun dengan *Kaizen*, juga meningkatkan kinerja saya. Contohnya saya pernah dimarahi oleh atasan karena pengerjaan laporan seringkali selesai melampaui waktu *deadline*. Saya dinasihati oleh beliau agar menerapkan *kaizen* secara sungguh-sungguh dari hati agar bisa mengimplementasikannya dengan baik. Akhirnya saya coba ikuti saran dari atasan saya tersebut. Saya coba terapkan budaya kerja *kaizen* dengan penuh kesungguhan, karena saya memang berniat ingin berubah menjadi lebih baik demi karier saya juga kedepannya. Perlahan-lahan saya coba menyelesaikan laporan lebih cepat. Dan terbukti, sekarang saya sudah sangat jarang terlambat mengumpulkan laporan kepada atasan. Disitu saya merasa puas, karena kualitas kerja saya meningkat.”

#### **7) Penilaian terhadap Peranan Budaya Kerja Jepang yang diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja**

“Hasilnya memuaskan bagi saya. Bukan hanya kinerja kami yang meningkat, kepribadian kami pun ikut membaik. Jadi kalau penilaian dari saya sudah berhasil.”

#### **4. Kesimpulan Hasil Wawancara**

##### **a. Komunikasi antar Ekspatriat dan Karyawan Lokal**

Komunikasi antar ekspatriat dan karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia dapat dikatakan terkendala bahasa. Para ekspatriat tidak ada yang bisa berbahasa Indonesia, begitupun karyawan lokal mayoritas tidak bisa berbahasa Jepang, hanya beberapa saja yang bisa. Dibutuhkan penerjemah antar kedua belah pihak, dimana penerjemah merupakan karyawan lokal yang mahir berbahasa Jepang, jumlahnya memang tidak banyak namun bisa membantu jalannya komunikasi. Ekspatriat dan karyawan lokal juga tidak bisa melakukan komunikasi secara langsung karena harus melalui jalur hierarki terlebih dahulu. Hanya beberapa karyawan yang dapat langsung berkomunikasi dengan ekspatriat, contohnya adalah karyawan yang memiliki jabatan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan atau HRD yang bertugas mewakili penyampaian aspirasi dari karyawan lokal untuk ekspatriat.

##### **b. Penilaian dan Persepsi Ekspatriat terhadap Karyawan Lokal**

Dua orang ekspatriat yang diwawancarai oleh peneliti sama-sama mengatakan bahwa karyawan lokal memiliki kerja dan sikap yang sudah baik, meskipun masih ada yang belum baik. Baik dan tidak baik disini ukurannya adalah kemampuan para karyawan lokal dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu pengumpulan laporan serta seberapa konsisten mereka menerapkan budaya kerja Jepang dalam pekerjaan sehari-hari. Untungnya para karyawan lokal yang belum baik selalu memiliki inisiatif sendiri untuk menerapkan *Kaizen* atau perubahan ke arah yang lebih baik.

Berbicara soal persepsi, ekspatriat memiliki beberapa persepsi tentang karyawan lokal, diantaranya karyawan lokal suka sekali berbicara pada saat bekerja, namun mereka sudah dituntut untuk mulai menghilangkan kebiasaan tersebut. Tuntutan ini dilakukan karena para ekspatriat menginginkan PT Hou-Tech Indonesia menjadi sunyi pada saat jam kerja guna menunjang konsentrasi bekerja orang-orang didalamnya. Persepsi lainnya yaitu karyawan lokal selalu menomorsatukan agamanya dan melibatkan Tuhan dalam setiap pekerjaannya. Hal tersebut adalah sesuatu yang tidak ditemui oleh ekspatriat di Jepang sana. Contohnya adalah setiap kali adzan berkumandang, karyawan lokal langsung menghentikan sejenak pekerjaannya dan menuju musholla untuk mendirikan Sholat.

### **c. Penilaian dan Persepsi Karyawan Lokal terhadap Ekspatriat**

Ekspatriat di PT Hou-Tech Indonesia dinilai penuh semangat, antusias dan penuh tanggung jawab. Mereka selalu mencontohkan terlebih dahulu budaya kerja Jepang yang mereka terapkan agar bisa dicontoh oleh para bawahannya. Sisi negatifnya adalah ekspatriat dinilai terlalu tertutup dan kurang mau membaaur dengan karyawan lokal, serta masih memiliki sifat yang individualis.

### **d. Budaya Kerja Jepang di PT Hou-Tech Indonesia**

Budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia merupakan budaya kerja Jepang yang sudah biasa digunakan oleh ekspatriat pada saat masih bekerja di Jepang. Selain itu, ternyata budaya kerja Jepang tersebut juga turut diterapkan di kantor pusat, yaitu Hou-Tech Co., Ltd. Budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia ada 2, yaitu *Kaizen* dan 5S.



*Kaizen* menurut Imai (1996:4) adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. Selanjutnya Imai (1998:17) menyebutkan bahwa terdapat kegiatan utama *Kaizen* yang paling mendasar, yaitu 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) yang merupakan lima langkah pemeliharaan tempat kerja.

#### **e. Bentuk Penerapan Budaya Kerja *Kaizen***

*Kaizen* di PT Hou-Tech Indonesia dinilai sudah tertanam dan melekat di dalam hati masing-masing karyawannya. Terbukti dari setiap kali seorang karyawan melakukan kesalahan, ia langsung akan berusaha mencoba melakukan perbaikan ke arah yang lebih baik (*Kaizen*). Terdapat tim *Kaizen Patrol* yang bertugas memeriksa penerapan *Kaizen* di PT Hou-Tech Indonesia rutin setiap bulannya. Terdapat pula program *mini improvement* yang juga bagian dari budaya kerja *Kaizen*.

#### **f. Bentuk Penerapan Budaya Kerja 5S**

Penerapan 5S di PT Hou-Tech Indonesia dinilai lebih aplikatif dan lebih bisa dilihat hasilnya dibandingkan dengan *Kaizen*. Sama seperti *Kaizen*, penerapan 5S juga dipantau dan diperiksa oleh tim *5S Patrol*, bedanya tim ini melakukan sidak jauh lebih ketat, dan pemeriksaan dilakukan lebih sering, yaitu seminggu 2 kali. 5S di PT Hou-Tech Indonesia dinilai sebagai penerapan budaya kerja Jepang yang paling berhasil. Banyak orang yang acapkali mengira PT Hou-Tech Indonesia merupakan pabrik makanan atau pabrik obat, karena terlampau bersih dan rapi untuk ukuran sebuah perusahaan manufaktur kayu.



#### **g. Alasan Karyawan Lokal Bersedia Menerapkan Budaya Kerja Jepang**

Kedua narasumber yang merupakan karyawan lokal sepakat jika alasan bersedia menerapkan budaya kerja Jepang adalah karena sudah merupakan peraturan mutlak di PT Hou-Tech Indonesia, sehingga mau tidak mau mereka tetap harus menjalankannya.

#### **h. Kendala yang Dialami oleh Karyawan Lokal dalam Menerapkan Budaya Kerja Jepang**

Kendala yang masih sering dialami oleh karyawan lokal adalah seringkali lupa dan belum bisa konsisten untuk menerapkan budaya kerja Jepang dalam pekerjaan sehari-hari. Namun karena PT Hou-Tech Indonesia menuntut penerapan budaya kerja Jepang secara serius, maka kebiasaan lupa dan belum konsisten yang dirasakan oleh para karyawan lokal tersebut lambat laun menghilang. Diakui oleh para karyawan lokal, kendala paling banyak ditemukan pada penerapan 5S, sementara untuk *Kaizen* mereka tidak menemukan kendala yang berarti.

#### **i. Bentuk Peningkatan Kinerja Karyawan Lokal**

Bentuk peningkatan kinerja karyawan lokal dapat dilihat secara kuantitas maupun kualitas. Untuk *Kaizen* sendiri, peningkatan kinerja dari segi kuantitas dapat dilihat dari peningkatan pencapaian target, peningkatan jumlah kegiatan ekspor-impor dalam satu bulan, dan lain-lain. Dari segi kualitas seperti kesadaran dalam diri masing-masing karyawan untuk menerapkan *Kaizen*

(perbaikan) setiap kali melakukan kesalahan. Hal ini terbukti meningkatkan kinerja karyawan lokal.

Contoh peningkatan kinerja akibat budaya kerja 5S dapat dilihat pada tata letak mesin dan peralatan kerja yang diatur agar tetap rapi sehingga karyawan dapat menjangkaunya dengan mudah apabila sedang membutuhkannya. Akibat kemudahan tersebut, pekerjaan karyawan menjadi lebih terbantu dan cepat selesai. Kinerjanya pun turut meningkat.

**j. Keberhasilan Penerapan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal pada PT Hou-Tech Indonesia**

Baik ekspatriat, manajer SDM maupun karyawan lokal menilai bahwa penerapan budaya kerja Jepang sudah cukup berhasil dan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal. Namun wajar jika di PT Hou-Tech Indonesia penerapan budaya kerja Jepang belum bisa diterapkan sepenuhnya karena memang perusahaan ini berada di Indonesia, mayoritas karyawannya pun orang Indonesia yang notabene dalam kehidupan sehari-hari menerapkan budaya Indonesia. Jadi budaya Indonesia belum bisa tergeser begitu saja, dan mau tidak mau dalam perusahaan ini masih terlihat beberapa budaya Indonesia.

**C. Pembahasan**

**1. Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi serta dokumentasi, peneliti menemukan bahwa PT Hou-Tech Indonesia menerapkan 2 budaya kerja Jepang,

yaitu *Kaizen* dan 5S. Budaya kerja Jepang tersebut wajib diterapkan oleh seluruh orang-orang didalamnya, mulai dari ekspatriat hingga karyawan lokal. PT Hou-Tech Indonesia sudah menerapkan budaya kerja Jepang sejak awal berdirinya perusahaan, yaitu pada tahun 2006. *Kaizen* menurut Imai (1996:4) adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. *Kaizen* selain menjadi budaya kerja, juga menjadi *way of life* bagi PT Hou-Tech Indonesia hingga turut dijadikan sebagai motto perusahaan, yang berbunyi : “Mari kita buat produk bernilai guna tinggi bagi pelanggan, bekerja nyaman, memupuk kepercayaan dan membawa kemajuan perusahaan kedepan dengan kekuatan penuh yang lebih baik”. Selanjutnya Imai (1998:17) menyebutkan bahwa terdapat kegiatan utama *Kaizen* yang paling mendasar, yaitu 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) yang merupakan lima langkah pemeliharaan tempat kerja. Penerapan 5S di PT Hou-Tech Indonesia juga sudah dapat dilihat hasilnya.

Atmosfer budaya kerja pada PT Hou-Tech Indonesia tidak berbeda jauh dengan budaya kerja di Jepang, hal ini dikarenakan PT Hou-Tech Indonesia adalah anak perusahaan dari perusahaan multinasional yang berasal dari Jepang. Budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia merupakan budaya kerja Jepang yang dibawa oleh ekspatriat. Para ekspatriat beralasan bahwa budaya kerja Jepang sangat baik untuk diterapkan dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuannya serta untuk mendisiplinkan para karyawannya, sehingga dapat menjadi kebiasaan yang baik untuk meningkatkan kinerja mereka. Selain itu budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia juga merupakan

budaya kerja yang sudah diterapkan di perusahaan induk, yaitu Hou-Tech co., Ltd.

Pemaparan diatas bertentangan dengan teori Kurniawan, dkk (2012:2) yang menjelaskan bahwa idealnya tiap perusahaan memiliki budaya kerja, yaitu suatu sistem nilai yang merupakan kesepakatan kolektif dari semua yang terlibat dalam perusahaan. Kenyataannya, penetapan budaya kerja di PT Hou-Tech Indonesia hanya dilakukan oleh satu pihak, yaitu ekspatriat. Tidak ada sumbangsih opini maupun usulan dari para karyawan lokal. Kendati demikian, para karyawan lokal menerima sepenuh hati penerapan budaya kerja Jepang ini. Mereka mengatakan penerapan budaya kerja Jepang sudah menjadi peraturan mutlak yang mau tidak mau harus dipatuhi dan dilaksanakan. Hal lainnya yang membuat mereka tidak menolak penerapan budaya kerja Jepang adalah karena budaya kerja Jepang sendiri membawa banyak dampak baik bagi pekerjaan mereka sehari-hari, salah satunya dapat meningkatkan kinerja maupun produktivitas.

#### **a. Budaya Kerja *Kaizen***

Strategi pengelolaan yang diterapkan berbagai perusahaan di Jepang menciptakan keajaiban di negara tersebut dan berhasil meraih keberhasilan besar dalam bidang ekonomi dalam jangka waktu yang relatif singkat. Salah satu strategi tersebut adalah *Kaizen*. *Kaizen* acapkali diterapkan sebagai budaya kerja dalam banyak perusahaan di Jepang. Itulah mengapa banyak perusahaan Jepang yang saat ini menjadi perusahaan raksasa di berbagai negara.

Begitu pula ekspatriat yang ditugaskan di PT Hou-Tech Indonesia, sebagai masyarakat asli Jepang mereka mencoba mengikuti strategi yang telah dilakukan oleh orang-orang di negaranya. Para ekspatriat menerapkan *Kaizen* sebagai budaya kerja. Penerapan tersebut bertujuan agar PT Hou-Tech Indonesia memiliki keberhasilan yang cemerlang sebagaimana perusahaan-perusahaan di Jepang sana.

Hasilnya, untuk keberhasilan perusahaan, PT Hou-Tech Indonesia memang belum bisa mensejajarkan diri dengan berbagai perusahaan di Jepang, namun untuk penerapan *Kaizen* sebagai budaya kerja sudah dapat dinilai cukup berhasil. Terbukti sudah banyaknya karyawan lokal yang selalu berusaha memperbaiki kesalahan tanpa ada perintah terlebih dahulu. Hal ini berarti para karyawan lokal tersebut sudah menerapkan *Kaizen* berdasarkan kesadaran mereka sendiri. *Kaizen* dinilai oleh para ekspatriat dan karyawan lokal PT Hou-Tech Indonesia sebagai sesuatu yang hasilnya tidak kasat mata. Hal ini sedikit menyimpang dari teori Seng (2006:96) yang menjelaskan bahwa *Kaizen* adalah penerapan kualitas kerja yang menekankan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan kerja secara terus-menerus, dapat diukur, dan dilaksanakan secara bertahap. Teori Seng diatas mengatakan bahwa *Kaizen* dapat diukur, tetapi pada kenyataannya, hasil penerapan *Kaizen* di PT Hou-Tech Indonesia sekedar dapat dirasakan, bukan diukur. Memang masih ada beberapa bentuk peningkatan kinerja secara kuantitas akibat penerapan *Kaizen*, tetapi yang ditekankan oleh para narasumber mayoritas secara kualitas, yaitu kesadaran dalam diri mereka untuk berubah menuju perbaikan.



Berbeda dengan hasil wawancara, hasil observasi menunjukkan bahwa *Kaizen* merupakan sesuatu yang bisa dilihat dengan kasat mata penerapannya di PT Hou-Tech Indonesia. Salah satunya budaya sunyi dalam bekerja. Ternyata hal ini juga termasuk salah satu dari budaya kerja *Kaizen*. Cara tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan lokal, sehingga mereka dapat lebih produktif dan disiplin untuk mencapai kinerja maksimalnya, karena tidak perlu membuang waktu dan energi untuk berbicara atau bersenda gurau yang tidak penting pada saat bekerja. Pernyataan tersebut relevan dengan apa yang disampaikan oleh Seng (2006:96), yaitu karyawan harus memberikan seluruh perhatian pada pekerjaan dan tidak boleh membuang waktu dengan obrolan tidak berguna, bercanda, dan istirahat yang terlalu lama.

*Kaizen* menurut Imai (1996:4) adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. Konsep *Kaizen* menurut Imai tersebut sejalan dengan adanya tim *Kaizen Patrol* di PT Hou-Tech Indonesia. Terbukti dari tim *Kaizen Patrol* yang bertugas untuk terus memantau dan mengevaluasi kelangsungan budaya kerja *Kaizen* di perusahaan tersebut. Tujuannya adalah agar *Kaizen* (perbaikan) di PT Hou-Tech Indonesia tetap berjalan terus-menerus dan tidak berhenti begitu saja penerapannya. Jika ada yang kurang atau salah dari penerapan *Kaizen* di PT Hou-Tech Indonesia, maka tim *Kaizen Patrol* akan langsung bertindak untuk membenahi.

#### **b. Budaya Kerja 5S**

Imai (1998:17) menyebutkan bahwa terdapat kegiatan utama *Kaizen* yang paling mendasar, yaitu 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) yang

merupakan lima langkah pemeliharaan tempat kerja. Berdasarkan observasi, dokumentasi maupun wawancara yang dilakukan di PT Hou-Tech Indonesia, peneliti menemukan beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai bentuk nyata penerapan 5S pada perusahaan tersebut, yaitu:

1) *Seiri* (Ringkas)

*Seiri* berarti membedakan antara yang diperlukan dan tak diperlukan di tempat kerja serta menyingkirkan yang tak diperlukan. Membuat tempat kerja ringkas, yang hanya menampung barang-barang yang diperlukan saja. Peneliti menemukan beberapa hal mengenai penerapan *Seiri* di PT Hou-Tech Indonesia, yaitu pada awalnya meja kerja karyawan masih sedikit kurang rapi namun tidak begitu parah, hanya seperti masih ada botol air mineral yang notabene bukan merupakan peralatan kerja. Setelah dilakukan pemantauan oleh tim *5S Patrol*, seluruh meja karyawan kembali rapi, bersih dan tidak ditemukan barang-barang yang tidak diperlukan di atasnya. Berikut adalah dokumentasi mengenai penerapan *Seiri* di PT Hou-Tech Indonesia :



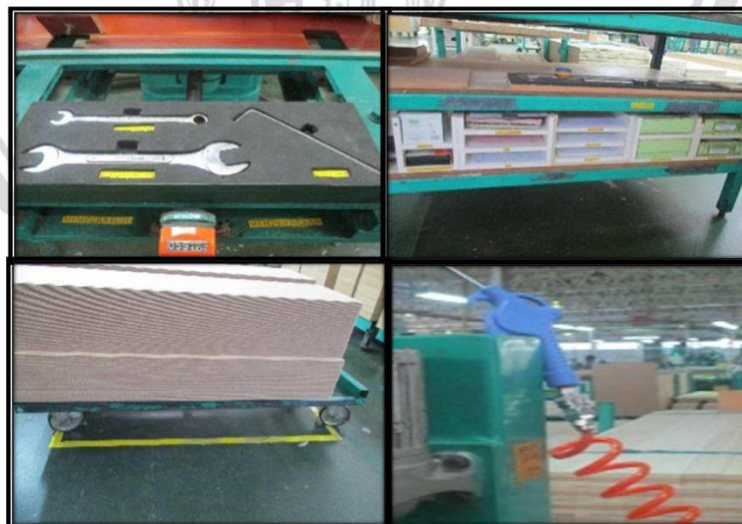
**Gambar 4 Bentuk Penerapan *Seiri***

*Sumber : Olahan Penulis, 2018*

## 2) *Seiton* (Rapi)

*Seiton* berarti menata semua barang yang ada setelah ringkas, dengan pola yang teratur dan tertib. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti di PT Hou-Tech Indonesia, peneliti mengapresiasi penerapan *Seiton* ini karena di perusahaan tersebut penerapan *Seiton* sudah terlihat berhasil. Berikut adalah beberapa bukti penerapan *Seiton* di PT Hou-Tech Indonesia :

- a) Tata peletakan peralatan kerja digolongkan sesuai dengan jenisnya serta diberikan penamaan, seperti dibuatkan rak sesuai keperluan di masing-masing bagian kerja agar mudah ditemukan saat sedang diperlukan
- b) Pembuatan *cover lifter* oleh pihak bengkel serta diberikan keterangan naik dan turun
- c) Pemberian garis batas antar proses
- d) Mengganti tulisan tanda/petunjuk/penamaan yang sudah pudar dengan yang baru agar lebih jelas untuk dilihat



**Gambar 5 Bentuk Penerapan *Seiton***

Sumber : Olahan Penulis, 2018

### 3) *Seiso* (Resik/Bersih)

*Seiso* berarti menjaga kondisi peralatan kerja yang siap pakai dan dalam keadaan bersih. Menciptakan kondisi tempat dan lingkungan kerja yang bersih. Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa di kantor PT Hou-Tech Indonesia sangat minim ditemukan sampah, baik sampah bungkus makanan/minuman, sampah kertas, sampah plastik dan lain sebagainya. Terdapat banyak sekali jumlah tempat sampah di perusahaan tersebut, selalu ada di setiap bagian proses produksi maupun di setiap sudut ruangan kantor. Budaya kerja *Seiso* ini dapat dikatakan budaya kerja yang paling ketat penerapannya dibandingkan dengan budaya kerja 5S yang lain. Hal ini disebabkan karena orang Jepang yang sangat disiplin mengenai kebersihan. Hasil wawancara juga menyebutkan bahwa PT Hou-Tech Indonesia acapkali disangka sebagai pabrik obat atau makanan karena kondisi kantornya yang sangat bersih untuk ukuran pabrik pintu yang berbahan dasar kayu.



**Gambar 6 Bentuk Penerapan *Seiso***

*Sumber : Olahan Penulis, 2018*



#### 4) *Seiketsu* (Rawat)

*Seiketsu* berarti memperluas konsep kebersihan pada diri pribadi dan terus menerus mempraktikkan tiga langkah diatas. Selalu berusaha menjaga keadaan yang sudah baik. Penerapan *Seiketsu* pada PT Hou-Tech Indonesia dapat dilihat dari hasil observasi yang dilakukan peneliti, yaitu setiap harinya seluruh karyawan, mulai dari ekspatriat, karyawan kantor maupun karyawan produksi mengenakan pakaian seragam yang sama. Bentuk penerapan lainnya adalah terdapat kesadaran yang sudah tertanam dalam diri masing-masing karyawan untuk selalu menerapkan 5S setiap harinya, dapat terlihat dari karyawan yang rutin membersihkan meja kerjanya setiap hari, karyawan yang selalu membuang sampah pada tempatnya, karyawan yang selalu mengembalikan peralatan ke tempat penyimpanannya kembali.



**Gambar 7 Bentuk Penerapan *Seiketsu***

*Sumber : Olahan Penulis, 2018*



#### 5) *Shitsuke* (Rajin)

*Shitsuke* berarti membangun disiplin diri pribadi dan membiasakan diri untuk menerapkan 5S melalui norma kerja dan standarisasi. Sama seperti hasil observasi dari *Seiketsu* diatas bahwa sudah terdapat kesadaran dalam diri masing-masing karyawan PT Hou-Tech Indonesia untuk selalu menjaga budaya kerja 5S agar dapat terlaksana setiap hari penerapannya.

Osada (2002:16) menyatakan bahwa 5S adalah budaya kerja yang paling mudah dipahami dan diterapkan. Pernyataan tersebut sesuai dengan jawaban ekspatriat bahwa 5S ini merupakan budaya kerja yang aplikatif dan paling berhasil penerapannya. 5S merupakan dasar dari segala sesuatu yang dikerjakan dan hasilnya pasti akan terlihat. Budaya kerja ini memungkinkan memperoleh partisipasi secara total dari seluruh karyawan dalam suatu perusahaan. Keuntungan yang diperoleh atas penerapan 5S ini akan terlihat dengan jelas. Sesungguhnya 5S merupakan prototipe program partisipasi secara total. Osada (2002:16) juga mengatakan bahwa 5S merupakan barometer yang menunjukkan bagaimana perusahaan itu dikelola dan merupakan tolak ukur bagaimana partisipasi para karyawan secara total.

Osada (2002:11) juga mengatakan bahwa 5S seumpama cermin yang memantulkan pola sikap dan perilaku. Pernyataan tersebut sangat sejalan dengan hasil wawancara bersama ekspatriat yang juga menyatakan bahwa 5S diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia dengan harapan agar dapat menjadi cerminan diri yang baik bagi seluruh karyawannya. Contoh penerapannya adalah dari hal sekecil mungkin, seperti membiasakan diri sendiri untuk membuang sampah pada

tempatnyanya, merapikan peralatan di atas meja kerja, memberi penamaan dan penomoran pada perlengkapan kerja, memilah barang-barang yang diperlukan serta menyingkirkan yang tidak diperlukan. Kegiatan-kegiatan tersebut mungkin dirasa sepele, namun jika tidak dilaksanakan akan menjadi *bad habit* atau kebiasaan yang buruk.

Banyak karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia yang pada awalnya belum mengerti bagaimana penerapan yang seharusnya. Para ekspatriat yang merupakan masyarakat asli Jepang memberikan contoh penerapannya terlebih dahulu. Tidak hanya sampai di tahap pemberian contoh, para ekspatriat tetap memantau dan mengoreksi apakah penerapannya sudah sesuai dengan yang semestinya atau belum. Jikalau belum, maka ekspatriat tidak segan-segan untuk menegur dan memberitahu yang benar. Hal tersebut relevan dengan teori Osada (2002:196) yang mengemukakan bahwa :

“Manajemen puncak harus memelopori dan tiap orang mengambil bagian dalam aktivitas 5S. Sikap manajemen sangat penting. Jika manajemen tidak serius dengan aktivitas 5S, orang lainpun tidak. Tetapi jika manajemen memutuskan untuk melakukannya dan berhasil, sikap ini akan menular ke orang lain dan seluruh perusahaan akan menjadi lebih baik.”

5S merupakan budaya kerja yang berisi tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya dengan baik. Bila tempat kerja teratata rapi, bersih, tertib, maka prestasi kerja perorangan dapat diciptakan dan terus meningkat. Untuk lebih mengoptimalkan pelaksanaan 5S di area kerja, maka perlu dibentuk tim khusus dalam perencanaan dan penerapan prinsip 5S. Tim ini bertugas untuk memberikan instruksi saat implementasi, memotivasi para pekerja, serta mengevaluasi dan memberikan saran secara langsung di area (Sholihah, dkk

2011:46). Pernyataan Sholihah dkk tersebut sesuai dengan penerapan 5S di PT Hou-Tech Indonesia. PT Hou-Tech Indonesia memiliki tim *5S Patrol* yang bertugas secara ketat memantau pelaksanaan 5S dan juga mengevaluasi sejauh mana kesesuaian penerapannya dengan yang semestinya.

### **c. Budaya Kerja Indonesia yang Juga Diterapkan pada PT Hou-Tech Indonesia**

PT Hou-Tech Indonesia merupakan perusahaan multinasional Jepang dengan mayoritas budaya kerja yang diterapkan adalah budaya kerja Jepang. Kendati demikian, perusahaan tersebut berdiri di Indonesia dan juga mayoritas karyawannya adalah karyawan lokal Indonesia. Maka dari itu, budaya kerja Indonesia tidak boleh ditinggalkan begitu saja, tetap harus ada penerapannya walaupun hanya minoritas.

Budaya kerja Indonesia yang diterapkan oleh karyawan di PT Hou-Tech Indonesia adalah sopan santun. Mereka sangat menjaga sopan santun, terutama kepada karyawan senior atau karyawan yang sudah lanjut usia. Contoh budaya kerja Indonesia yang juga diterapkan adalah sikap saling tolong menolong (gotong royong) dalam segala hal pada saat berada di kantor. Sempat dibahas oleh ekspatriat pada saat wawancara bahwa ekspatriat kurang setuju dengan sikap tolong-menolong antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, karena porsi antar karyawan berbeda, hal ini dapat menyebabkan hasil dari pekerjaan tersebut tidak maksimal.

Contoh lain dari budaya kerja Indonesia yang diterapkan oleh karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia adalah mereka selalu menomorsatukan agama

dan TuhanNya dalam setiap pekerjaan. Terbukti dari adanya doa bersama pada saat jam masuk dan jam pulang, serta ketika mendengar adzan berkumandang, mereka langsung menghentikan sejenak segala pekerjaan yang sedang dilakukan dan segera menuju mushola untuk melaksanakan sholat. Awalnya, ekspatriat sempat berontak mengenai hal tersebut karena di Jepang sana, pada saat sedang melakukan kegiatan penting seperti rapat, tidak boleh ada hambatan sedikitpun yang dapat menghentikan jalannya rapat, sampai-sampai mereka rela menunda jam makan siang mereka. Lambat laun, setelah diberitahu oleh beberapa karyawan lokal yang sudah dituakan di PT Hou-Tech Indonesia bahwa unsur keagamaan pada masyarakat Indonesia itu sangatlah kuat dan tidak dapat dicampuradukkan dengan pekerjaan, barulah ekspatriat tersebut mengerti. Faktor lain yang membuat ekspatriat menerima hal tersebut adalah mereka semakin sadar bahwa mereka sejatinya hanya menumpang tinggal di Indoensia, sehingga mereka harus bisa menghargai budaya yang sudah tertanam di Indonesia.

Iklim organisasi yang terasa pada PT Hou-Tech Indonesia adalah tingginya *reward and punishment*, komitmen, serta dukungan. Implementasi *reward and punishment* disana lebih ditekankan dalam bentuk kata-kata. Ketika karyawan memiliki pencapaian kinerja yang baik, maka ekspatriat akan memberikan *reward* berupa pujian. Selanjutnya, pujian ini akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan, sehingga kedepannya mereka menjadi lebih terpacu untuk meningkatkan kinerjanya lagi agar terus mendapatkan *reward* dari ekspatriat. Namun jika karyawan melakukan kesalahan

dalam bekerja atau kinerjanya buruk, maka ekspatriatpun tidak segan-segan untuk langsung memarahi mereka sebagai bentuk dari *punishment*.

Seusai memarahi karyawan yang bersalah, ekspatriat tidak langsung meninggalkannya begitu saja. Ekspatriat memberikan dukungan secara moril. Ekspatriat memberikan beberapa motivasi yang bisa membangkitkan kembali semangat para karyawan tersebut. Hal ini berdampak pada stres kerja yang rendah pada PT Hou-Tech Indonesia, karena para karyawan lokal merasa ada yang mendukung dan menguatkan mereka pada saat mereka sedang dalam keadaan terpuruk.

Komitmen di PT Hou-Tech Indonesia juga dapat dikatakan tinggi. Hal ini terlihat dari konsistensi pada penerapan budaya kerja Jepang, baik oleh ekspatriat maupun karyawan lokal disana. Konsistensi tersebut akan membawa dampak baik bagi tujuan dari organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai.

## **2. Bentuk Peningkatan Kinerja Karyawan Lokal**

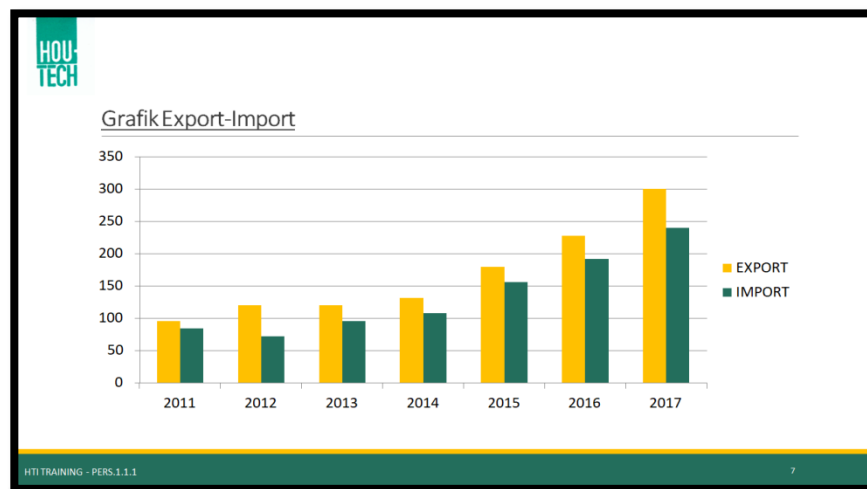
Mangkunegara (2005:18-19) mengungkapkan bahwa bentuk penilaian kinerja terbagi menjadi 2, yaitu secara kuantitatif dan kualitatif. Demikian pula dengan kenyataan yang ada di PT Hou-Tech Indonesia. Kinerja mereka dinilai meningkat, baik dari segi kuantitas maupun kualitas.

*Kaizen* memberikan dampak peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat pada mulai hilangnya kebiasaan bermalas-malasan yang biasanya sering menjadi ciri khas karyawan Indonesia, dan saat ini para karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia sudah terbiasa untuk selalu berbenah menuju perubahan yang lebih baik di segala aspek dalam pekerjaan sehari-hari. *Kaizen* menurut Imai



(1996:4) adalah penyempurnaan berkesinambungan yang melibatkan setiap orang, baik manajer maupun karyawan. Teori ini relevan dengan keadaan di PT Hou-Tech Indonesia bahwa para karyawan lokalnya senantiasa memacu diri sendiri untuk terus menerus melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Dalam proses melakukan perbaikan, pastinya juga terdapat proses peningkatan kinerja pula oleh karyawan lokal. PT Hou-Tech Indonesia juga sudah berhasil memperoleh *Quality Management System* (QMS) ISO pada tahun 2015

Berbeda halnya dengan beberapa bentuk peningkatan kinerja secara kuantitas sebagai dampak dari penerapan budaya kerja *Kaizen* di PT Hou-Tech Indonesia dapat terlihat pada meningkatnya jumlah pencapaian target tiap tahun dan peningkatan jumlah kegiatan ekspor-impor tiap bulan. Misalnya saja, dalam kurun satu bulan, dulu karyawan lokal hanya bisa melakukan 20 kegiatan ekspor-impor, namun karena terpacu dengan *Kaizen*, saat ini dalam sebulan ia bisa melakukan setidaknya 35-40 kegiatan ekspor-impor. Grafik kegiatan ekspor-impor pada PT Hou-Tech Indonesia dapat dilihat pada Gambar 8. Contoh lain yaitu si A bulan lalu mencapai target sebesar 70%, sehingga bulan ini ia harus mampu mencapai lebih dari 70% tersebut, karena makna *Kaizen* adalah perubahan menjadi lebih baik. Contoh lain dalam proses produksi, bulan lalu ditemukan dalam proses *Quality Control* masih terdapat kecacatan produk sebesar 15%, untuk bulan ini harus dibawah 15% tersebut atau bahkan harus 0% .



**Gambar 8 Grafik Kegiatan Ekspor-Import pada PT Hou-Tech Indonesia**

*Sumber : Personalia PT Hou-Tech Indonesia, 2018*

Bentuk peningkatan kinerja sebagai dampak dari penerapan budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) di PT Hou-Tech Indonesia adalah meningkatnya kesadaran pada diri karyawan lokal untuk selalu menjaga kebersihan dan kerapian tempat kerja. Hal ini pada awalnya hanya dilakukan oleh karyawan lokal sebagai bentuk ketakutan akan ditegur oleh ekspatriat jika tempat kerjanya kotor dan tidak rapi, namun lambat laun menjadi kebiasaan yang melekat pada diri tiap karyawan lokal. Dulu karyawan lokal masih sering lupa dan tidak konsisten menerapkan budaya kerja 5S, seperti masih membuang sampah bungkus makanan di atas meja dan tidak mengembalikan peralatan kerja ke tempatnya semula setelah menggunakan. Seiring berjalannya waktu, kebiasaan tersebut berangsur menghilang karena mereka sudah terbiasa menerapkan 5S secara rutin setiap harinya.

Kegiatan 5S adalah kegiatan yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas sehari-hari dan merupakan budaya kerja yang berhubungan dengan bagaimana

seseorang memperlakukan dan menjaga tempat kerjanya dengan baik. Kegiatan 5S tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan namun juga bagi karyawan lokal itu sendiri, karena kegiatan tersebut juga merupakan sektor pendukung bagi kualitas kehidupan kerja para karyawan lokal. Sholihah, dkk (2011:46) menyebutkan bahwa tempat kerja yang bersih dan rapi secara langsung akan meningkatkan semangat kerja seseorang. Teori tersebut relevan dengan contoh penerapan 5S di PT Hou-Tech Indonesia, yaitu peletakan mesin pemotong kayu yang bersebelahan dengan mesin pencetak/pembentuk pintu. Peletakan tersebut dapat membuat pekerjaan karyawan pemotong kayu menjadi lebih mudah, karena tidak perlu terlalu jauh dan terlalu lama untuk mengantarkan hasil potongan kayu kepada pekerja pencetak pintu, karena mesin mereka bersebelahan. Hal ini dapat menghemat waktu dan tenaga serta meningkatkan kinerja karyawan dalam hal menaikkan jumlah produk yang dihasilkan.

Berikut adalah bentuk peningkatan kinerja akibat penerapan 5S yang ditemukan oleh peneliti melalui observasi :

- a. Seiri : Sebelum karyawan lokal menerapkan *Seiri*, penyelesaian laporan sering melampaui waktu *deadline*, hal ini dipengaruhi oleh karyawan lokal yang merasa sumpek akibat di meja kerjanya masih terdapat beberapa barang yang tidak penting. Setelah mereka terbiasa menerapkan *Seiri*, peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari kebiasaan dalam diri mereka untuk selalu menata tempat kerjanya karena tidak terdapat lagi penumpukan barang yang tidak diperlukan di meja kerja. Hal ini memunculkan perasaan lega pada diri karyawan

sehingga dapat memacu semangat mereka untuk segera menyelesaikan laporan. Peningkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari meningkatnya jumlah penyelesaian laporan dalam satu periode.

- b. Seiton : Pada awalnya karyawan lokal acapkali membuang-buang waktu dan tenaga untuk mencari barang yang terselip akibat peletakannya yang tidak teratur saat sedang membutuhkan suatu barang atau peralatan kerja dalam situasi genting. Sekarang, akibat sudah terbiasa menerapkan budaya kerja *Seiton*, peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari mereka bisa lebih mengefisienkan waktu dan tenaga. Peningkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari jumlah penyelesaian tugas mereka yang meningkat akibat tidak adanya pemborosan waktu dan tenaga dalam proses penyelesaiannya.
- c. Seiso : Peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari meningkatnya fokus kerja para karyawan lokal akibat tempat kerja yang bersih. Peningkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari jumlah penyelesaian tugas mereka yang meningkat akibat peningkatan fokus kerja.
- d. Seiketsu : Karyawan lokal menjadi terbiasa untuk menerapkan budaya kerja 5S secara rutin tanpa ada paksaan. Hal ini mengakibatkan peningkatan kinerja secara kualitas, yaitu rasa tanggung jawab pada diri mereka masing-masing. Peningkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari peningkatan pencapaian target kerja mereka yang meningkat akibat rasa tanggung jawab yang tertanam.

- e. Shitsuke : Peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari meningkatnya disiplin para karyawan lokal dalam segala hal. Peningkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari jumlah penyelesaian tugas mereka yang meningkat akibat disiplin yang mereka miliki, karena pengerjaan tugas mereka menjadi selalu selesai tepat waktu dan tidak ada yang melampaui batas *deadline*.

### **3. Peranan Budaya Kerja Jepang yang Diterapkan oleh Ekspatriat dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Lokal**

Teori kelompok kerja antar budaya yang dikemukakan oleh Oetzel dalam Morrison (2009:121) menyatakan bahwa kualitas komunikasi mempengaruhi efektivitas hubungan dan tugas. Oetzel percaya bahwa jika suatu kelompok yang memiliki keragaman budaya dapat berkomunikasi dengan baik, maka efektivitas tugas dan hubungan diantara anggota kelompok akan meningkat. Teori Oetzel diatas tidak berlaku pada PT Hou-Tech Indonesia. Kualitas komunikasi disana tidak mempengaruhi tugas karena kenyataannya kinerja karyawan lokal tetap meningkat. Ekspatriat dengan karyawan lokal pada PT Hou-Tech Indonesia tidak saling melakukan komunikasi secara langsung. Hal ini disebabkan karena kendala bahasa maupun para ekspatriat yang menjaga jarak dengan karyawan lokal. Terbukti dari para ekspatriat yang hanya berkomunikasi dengan karyawan lokal dalam hal pekerjaan saja, dan tidak berkomunikasi tentang hal lain apalagi mengenai kehidupan pribadi ataupun sekedar *berbasa-basi*.

Terkadang, komunikasi yang terjalin antar ekspatriat dengan karyawan lokal masih harus melalui jalur hierarki terlebih dahulu. Jika ada sesuatu yang



ingin disampaikan oleh ekspatriat kepada karyawan lokal mengenai budaya kerja Jepang, baik pengarahan, pemberian kritik dan saran, maupun evaluasi, ekspatriat akan menyampaikannya secara lisan kepada para manajer ataupun karyawan yang fasih berbahasa Jepang terlebih dahulu. Selanjutnya, manajer dan karyawan tersebut yang akan menyampaikannya kembali kepada karyawan lokal.

Hal yang membuat kinerja karyawan tetap meningkat di PT Hou-Tech Indonesia adalah penerapan budaya kerja *Kaizen* dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*). Para ekspatriat lebih mementingkan pemberian contoh tidak secara lisan, melainkan melalui tindakan tentang bagaimana bentuk penerapan budaya kerja Jepang yang baik dan benar. Sekali lagi ditekankan bahwa masyarakat Jepang tidak suka membuang-buang waktu untuk membual atau berbincang-bincang yang kurang bermanfaat. Pemberian contoh langsung dari para ekspatriat tersebut turut dirasakan lebih efektif oleh para karyawan lokal, sehingga dapat lebih mudah untuk dimengerti.

Santono dalam Riani (2011:109) menjelaskan bahwa adanya budaya kerja dapat memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan perusahaan, dan membantu karyawan untuk berperilaku dalam menjalankan tugas dan pekerjaan. Karyawan lokal yang merupakan masyarakat asli Indonesia pastinya sudah terbiasa menggunakan budaya nasional maupun budaya kerja asli Indonesia dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari, karena mereka lahir dan besar di Indonesia. Turut disampaikan pula oleh karyawan lokal PT Hou-Tech Indonesia yang menjadi narasumber wawancara dalam penelitian ini, bahwa

mereka pada awalnya kaget dan tidak terbiasa menerapkan budaya kerja Jepang dalam bekerja.

PT Hou-Tech Indonesia tidak mengadakan pelatihan khusus mengenai budaya kerja Jepang kepada karyawan lokal (baik karyawan lama maupun karyawan baru), melainkan hanya sebatas pengenalan atau semacam sosialisasi tentang pengertian budaya kerja Jepang serta budaya kerja Jepang apa saja yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia. Selanjutnya, ekspatriatlah yang bertugas memberikan contoh secara langsung melalui tindakan tentang bagaimana penerapan budaya kerja Jepang yang baik dan benar dalam bekerja sehari-hari. Berkat adanya pemberian contoh tersebut, para karyawan lokal yang awalnya sangat asing dengan hal itu menjadi sering melihat contoh tersebut, mengamati, memahami, melakukan serta lambat laun menjadi kebiasaan baik. Budaya kerja Jepang tersebut pada akhirnya membantu para karyawan lokal untuk berperilaku dalam bekerja sehari-hari. Dijelaskan pula oleh para karyawan lokal pada Hou-Tech Indonesia, budaya kerja Jepang yang diterapkan, yaitu *Kaizen* dan 5S sangat banyak berperan dalam membuat kinerja mereka meningkat.

Triguno dalam Supriyanto (2006:92) menjelaskan bahwa sifat khas budaya kerja yaitu kemampuan mengelola proses perubahan karena berdasar pada nilai-nilai kebersamaan atau integritas sehingga sedikit demi sedikit sikap atau perilaku yang negatif akan terkikis dan muncul nilai-nilai baru yang lebih baik untuk mendorong kinerja menjadi lebih optimal. Teori Triguno ini terbukti akurat pada PT Hou-Tech Indonesia. Adanya budaya kerja *Kaizen* dapat menghilangkan kebiasaan bermalas-malasan yang biasanya sering menjadi ciri khas karyawan

Indonesia, dan saat ini para karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia sudah terbiasa untuk selalu berbenah menuju perubahan yang lebih baik di segala aspek dalam pekerjaan sehari-hari. Begitu pula dengan adanya budaya kerja 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*), turut membawa dampak baik bagi kebiasaan karyawan lokal untuk selalu menjaga dan memelihara lingkungan kerjanya, karena lingkungan kerja yang bersih dan rapi akan membuat karyawan semakin fokus dalam bekerja dan diyakini dapat pula meningkatkan kinerja mereka.



## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah peneliti lakukan mengenai peranan budaya kerja Jepang yang diterapkan oleh Ekspatriat pada PT Hou-Tech Indonesia, maka berikut adalah beberapa hal yang dapat disimpulkan :

1. Budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia merupakan budaya kerja yang dibawa oleh ekspatriat dari negara asal mereka, Jepang. Budaya kerja Jepang tersebut biasa digunakan oleh ekspatriat pada saat masih bekerja di Jepang. Selain itu, ternyata budaya kerja Jepang tersebut juga sudah diterapkan di perusahaan induk, yaitu Hou-Tech Co., Ltd. Terdapat 2 budaya kerja Jepang yang diterapkan di PT Hou-Tech Indonesia, yaitu *Kaizen* dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*).
2. Bentuk peningkatan kinerja karyawan lokal dapat dilihat secara kuantitas maupun kualitas. Untuk *Kaizen* sendiri, peningkatan kinerja dari segi kuantitas dapat dilihat dari peningkatan pencapaian target, peningkatan jumlah kegiatan ekspor-impor dalam satu bulan, dan lain-lain. *Kaizen* memberikan dampak peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat pada mulai hilangnya kebiasaan bermalas-malasan yang biasanya sering menjadi ciri khas karyawan Indonesia, dan saat ini para karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia sudah terbiasa untuk selalu berbenah menuju

perubahan yang lebih baik di segala aspek dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam proses melakukan perbaikan, pastinya juga terdapat proses peningkatan kinerja pula oleh karyawan lokal. PT Hou-Tech Indonesia juga sudah berhasil memperoleh *Quality Management System* (QMS) ISO pada tahun 2015.

Contoh peningkatan kinerja akibat budaya kerja 5S dapat dilihat pada :

- a. Seiri : Sebelum karyawan lokal menerapkan *Seiri*, penyelesaian laporan sering melampaui waktu *deadline*, hal ini dipengaruhi oleh karyawan lokal yang merasa sumpek akibat di meja kerjanya masih terdapat beberapa barang yang tidak penting. Setelah mereka terbiasa menerapkan *Seiri*, peningkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari kebiasaan dalam diri mereka untuk selalu menata tempat kerjanya karena tidak terdapat lagi penumpukan barang yang tidak diperlukan di meja kerja. Hal ini memunculkan perasaan lega pada diri karyawan sehingga dapat memacu semangat mereka untuk segera menyelesaikan laporan. Peningkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari meningkatnya jumlah penyelesaian laporan dalam satu periode.
- b. Seiton : Pada awalnya karyawan lokal acapkali membuang-buang waktu dan tenaga untuk mencari barang yang terselip akibat peletakkannya yang tidak teratur saat sedang membutuhkan suatu barang atau peralatan kerja dalam situasi genting. Sekarang, akibat sudah terbiasa menerapkan budaya kerja *Seiton*, peningkatan kinerja



secara kualitas dapat terlihat dari mereka bisa lebih mengefisienkan waktu dan tenaga. Peingkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari jumlah penyelesaian tugas mereka yang meningkat akibat tidak adanya pemborosan waktu dan tenaga dalam proses penyelesaiannya..

c. Seiso : Peingkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari meningkatnya fokus kerja para karyawan lokal akibat tempat kerja yang bersih. Peingkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari jumlah penyelesaian tugas mereka yang meningkat akibat peningkatan fokus kerja.

d. Seiketsu : Karyawan lokal menjadi terbiasa untuk menerapkan budaya kerja 5S secara rutin tanpa ada paksaan. Hal ini dapat menimbulkan rasa tanggung jawab pada diri mereka masing-masing.

e. Shitsuke : Peingkatan kinerja secara kualitas dapat terlihat dari meningkatnya disiplin para karyawan lokal dalam segala hal. Peingkatan kinerja secara kuantitas dapat terlihat dari jumlah penyelesaian tugas mereka yang meningkat akibat disiplin yang mereka miliki, karena pengerjaan tugas mereka menjadi selalu selesai tepat waktu dan tidak ada yang melampaui batas *deadline*.

3. Baik espatriat, manajer SDM maupun karyawan lokal menilai bahwa penerapan budaya kerja Jepang sudah cukup berhasil dan sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal. Kinerja karyawan lokal di PT Hou-Tech Indonesia saat ini memiliki kualitas yang sangat baik dan mampu mengikuti serta menerapkan budaya kerja Jepang.

Berkat adanya pemberian contoh budaya kerja Jepang oleh ekspatriat melalui tindakan secara langsung, para karyawan lokal yang awalnya sangat asing dengan hal itu menjadi sering melihat contoh tersebut, mengamati, memahami, melakukan serta lambat laun menjadi kebiasaan baik. Budaya kerja Jepang tersebut pada akhirnya membantu para karyawan lokal untuk berperilaku dalam bekerja sehari-hari. Dijelaskan pula oleh para karyawan lokal pada Hou-Tech Indonesia, budaya kerja Jepang yang diterapkan, yaitu *Kaizen* dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) sangat banyak berperan dalam membuat kinerja mereka meningkat.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai masukan bagi PT Hou-Tech Indonesia, yaitu :

### **1. Bagi Perusahaan**

Terus menjalankan penerapan budaya kerja Jepang, yaitu *Kaizen* dan 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* dan *Shitsuke*) karena budaya kerja Jepang tersebut terbukti memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan lokal, baik dari segi kuantitas maupun segi kualitas.

### **2. Bagi Ekspatriat**

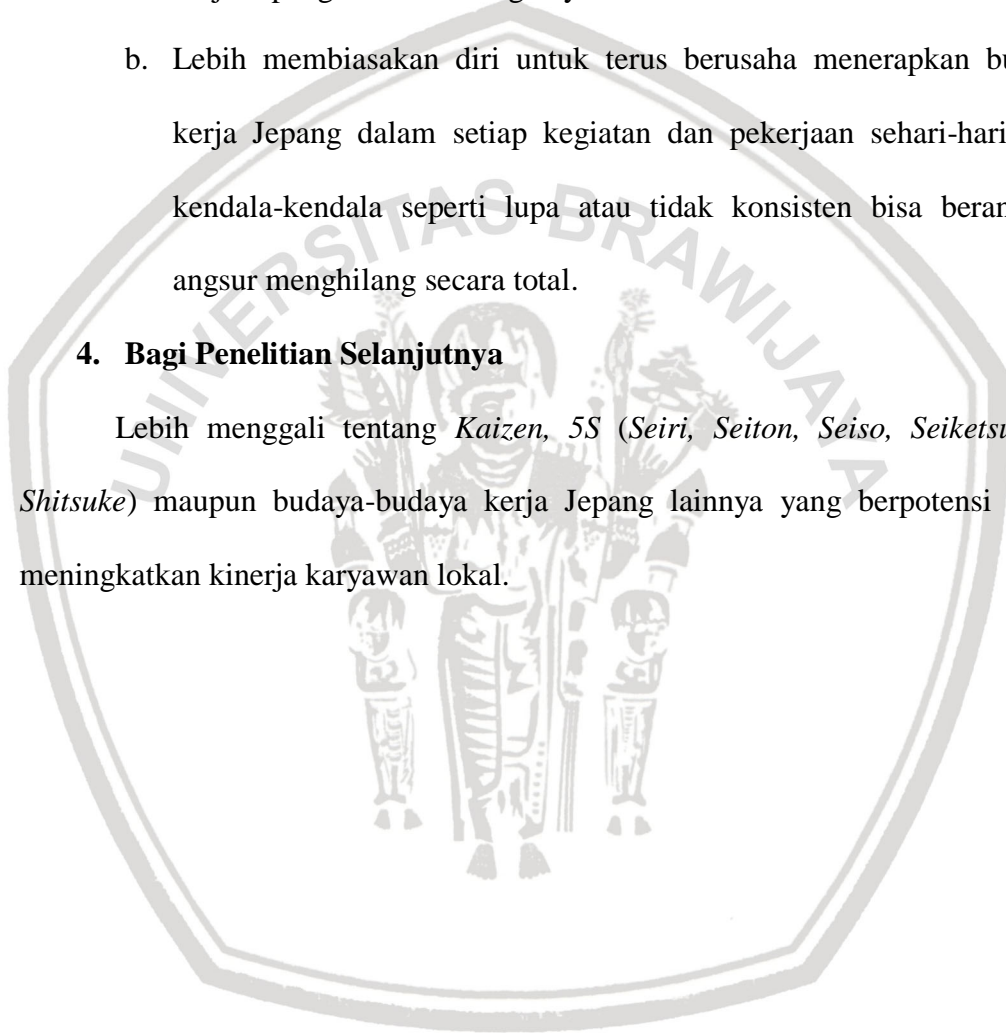
Mengurangi sifat individualis dan lebih membuka diri untuk menjalin hubungan dan komunikasi dengan para karyawan lokal sehingga mempermudah penyampaian budaya kerja Jepang.

### 3. Bagi Karyawan Lokal

- a. Membekali diri dengan pengetahuan mengenai bahasa para ekspatriat agar dapat membantu mereka dalam memahami apa yang disampaikan oleh ekspatriat mengenai tugas, penyampaian budaya kerja Jepang dan lain sebagainya.
- b. Lebih membiasakan diri untuk terus berusaha menerapkan budaya kerja Jepang dalam setiap kegiatan dan pekerjaan sehari-hari agar kendala-kendala seperti lupa atau tidak konsisten bisa berangsur-angsur menghilang secara total.

### 4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Lebih menggali tentang *Kaizen*, *5S* (*Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* dan *Shitsuke*) maupun budaya-budaya kerja Jepang lainnya yang berpotensi dapat meningkatkan kinerja karyawan lokal.



## DAFTAR PUSTAKA

- Budiyono, Haris dan Amirullah. 2004. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Flippo, Edwin B. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Imai, Masaaki. 1996. *Kaizen : Kunci Sukses Jepang dalam Persaingan*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Imai, Masaaki. 1998. *Gemba Kaizen : Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah pada Manajemen*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo
- Jackson, Susan E, Randall S. Schuler, dan Steve Werner. 2010. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Diterjemahkan oleh Benny Prihartanto. Jakarta: Salemba Empat.
- Kasali, Rhenald. 1993. *Membidik Pasar Indonesia, Segmentasi Targeting dan Positioning*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kompas. 14 Januari 2013. "Mari Belajar dari Bangsa Jepang".
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Syafry. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia 10th ed*. Diterjemahkan oleh Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L, dan John H. Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia 9th ed*. Diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli, Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeliono, 1990. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Morrison, M.A. 2009. *Teori Komunikasi Organisasi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Noe, Raymond, et al. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai Keunggulan bersaing*. Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Didik Prayitno. Jakarta: Salemba Empat.
- Osada, Takashi. 2002. *Sikap Kerja 5S*. Jakarta: Victory Jaya Abadi.
- Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Yogyakarta: BPFE.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen R. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Edisi Ke 5. Alih bahasa oleh Dewi Sartika Halida. Jakarta: Erlangga.
- Schein, Edward H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Yossey-Bass Publisher.
- Seng, Ann Wan. 2006. *Rahasia Bisnis Orang Jepang*. Jakarta: PT Mizan Publika
- Setiawan, Teguh dan Wardani, Sri Budi Eko. 2003. *Muslim di Amerika dan Cina: Perjuangan Merengkuh Identitas*. Jakarta: Republika.
- Sholihah, Qomariyatus, dkk. 2011. *Good Housekeeping (Konsep & Implementasi 5S)*. Malang: UB Press.
- Siswanto. 1996. *Menciptakan Budaya Kerja Kolaboratif (Gotong Royong)*. Majalah dan Manajemen. Mei-Juni.
- Sopiah. 2013. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, Ahmad Sani, dan Masyhuri Machfudz, 2010, Metodologi Riset *Manajemen Sumber Daya Manusia*
- Syarif, Rusli. 2002. *Produktivitas Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.



Yuki, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Diterjemahkan oleh Budi Supriyanto. Jakarta: PT Indeks.

#### **Skripsi :**

Hardiyanto, Ridho. 2009. *Peranan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi dipublikasikan. Malang. Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Prameswari, Addini Zea. 2011. *Peranan Budaya Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Skripsi dipublikasikan. Malang. Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

#### **Jurnal :**

Koesmono. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2, September 2005:171

Kurniawan, Dedi, A. Rahman Lubis, dan Muhammad Adam. 2012. Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan International Federation RedCross (IFRC) Banda Aceh. *Jurnal Manajemen, Volume 1, No. 1*, Agustus 2012.:2-3.

Lado, A.A. and Wilson, M.C., 1994. Human Resources System and Sustained Competitive Advantage : A Competency Based Perspectives. *Academy Management, Vol. 19, No. 4*. 1994.

Lumbunraja, Prihatin. 2008. Tantangan bagi Kepemimpinan Lintas Budaya. *Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 1, No. 2*, Mei 2008:69-77.

Mayangsari, Dita. 2014. Pengaruh Budaya Kerja Korea Selatan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 16 No 1*, November 2014:6-7

Tjiharjadi, Semuil. 2007. Pentingnya Posisi Budaya dan Efektivitas Organisasi dan Kompetisi di Masa Depan. *Jurnal Manajemen. Vol. 6, No.2*, Mei 1-10.

**Internet :**

- Tri Noviantoro. 2014. *International Human Resource Management: Analisis Budaya Perusahaan MNC (Multinational Corporation) Berbasis Jepang di Indonesia*. Diakses pada tanggal 28 September 2017 dari <https://www.linkedin.com/pulse/20140904062203-154884582-analisis-budaya-perusahaan-mnc-multinational-corporation-berbasis-jepang-di-indonesia>.
- Tribun News. 2014. *Jumlah Perusahaan Jepang yang Berinvestasi di Indonesia Naik 1,4 Kali*. Diakses pada tanggal 28 Oktober 2017 dari <http://www.tribunnews.com/internasional/2014/06/20/jumlah-perusahaan-jepang-yang-berinvestasi-di-indonesia-naik-14-kali>.

